

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**A reconfiguração da ação da Inspeção da Educação – O caso da  
atividade de Tutoria**

**Paula Ribeiro**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO**

**Área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação**

**Relatório de Estágio Orientado pela Professora Doutora**

**Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da Costa**

**2018**

## Agradecimentos

A concretização deste relatório reflete o culminar de uma etapa, que contou com o apoio fundamental de várias pessoas, às quais não poderia deixar de agradecer. Agradeço:

À minha orientadora, Professora Doutora Estela Costa, pelo acompanhamento indispensável ao longo desta etapa.

Ao Professor Doutor Luís Miguel Carvalho por toda a orientação e conhecimentos transmitidos na fase inicial do meu projeto de investigação, sem os quais a realização deste relatório não teria sido possível.

À Inspeção-Geral da Educação e Ciência, na pessoa do Senhor Inspector-Geral Dr. Luís Capela, por me ter possibilitado realizar o estágio nesta organização.

Aos coordenadores de estágio, Dra. Leonor Duarte e Dr. Helder Guerreiro, agradeço o carinho e a simpatia como que me receberam.

Aos vários inspetores com quem tive oportunidade de contactar, em especial, ao Dr. Rui Castanheira, ao Dr. Manuel Espadanal, à Dra. Helena Afonso e à Dra. Rosa Micaelo, pela disponibilidade e apoio.

À minha mãe, Ângela Ribeiro e à minha avó Ângela Coelho, pelo apoio incondicional, força e inspiração.

## **Resumo**

O presente relatório reflete o meu percurso e estágio curricular que teve lugar na Inspeção – Geral da Educação e Ciência (IGEC), no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, com especialização na área de Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Nele reflito sobre a importância acrescida que ao longo do tempo vem sido atribuída à inspeção da educação, assim como à redefinição da ação inspetiva que lhe é implícita. Além de espelhar os programas e atividades presentes nesta organização e de proceder à sua devida caracterização, procedo igualmente a uma breve análise referente à dimensão de identidade da organização, mediante um questionário de perguntas abertas aplicado a nove inspetores. O Projeto de Investigação desenvolvido teve em vista o estudo da atividade Apoio Tutorial Específico (ATE) do Programa de Acompanhamento, tendo como referencial o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória (2017), o despacho normativo n.º4 – A/2016 de 16 de Junho e o Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.

Palavras-chave: Acompanhamento; Apoio Tutorial Específico; Aprendizagem Autorregulatória; Inspetor; Inspeção da Educação;

## Abstract

This report reflects my path and curricular training at the General Inspectorate of Education and Science (IGEC), in the scope of the Master in Education and Training - specialization in the area of Organization and Management of Education and Training, at the Institute of Education University of Lisbon. In the report I reflect on the increased importance that over time has been attributed to school inspection, as well as the redefinition of the inspection itself. Besides reflecting on the programs and activities performed by this organization and to characterize it, I also make a brief analysis regarding the identity dimension of the organization, through a questionnaire with open questions applied to a number of inspectors. The Research project was aimed at studying the Monitoring Activity of Specific Tutorial Support (ATE), having as reference the profile of students out of compulsory schooling (2017), and the normative dispatch no. 4 - A / 2016 , June 16.

Keywords: Follow-up; Specific Tutorial Support; Self-Regulatory Learning; Education Inspectorate;

## Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice de Anexos.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Quadros .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I- Inspeção Geral da Educação e Ciência .....</b>	<b>3</b>
1.História .....	3
2. Missão e Atribuições .....	4
3. Valores.....	6
4. Recursos Humanos e Organização Interna .....	6
4.1. Nota Metodológica .....	8
5. Programas e Atividades.....	9
6. Cultura Organizacional.....	21
6.1. Imagens Organizacionais.....	24
<b>Capítulo II- Projeto de Investigação .....</b>	<b>26</b>
1. Problematização .....	26
1.1. Esboço de mapeamento da investigação produzida sobre/na IGEC .....	32
1.2. O perfil do aluno e a autorregulação da aprendizagem .....	34
1.3. Atividade do Apoio Tutorial Específico .....	38
1.3.1. A tutoria.....	40
1.3.2. O tutor.....	44
2. Principais conceitos teóricos: regulação, regulação burocrática e regulação pós-burocrática .....	48
3. Áreas de Atuação do Inspetor de Educação .....	49
4. Orientação Metodológica .....	51
4.1. Técnica de Recolha e Análise de Dados .....	52
5. Apresentação dos Resultados.....	54

5.1. A atividade do Apoio Tutorial Específico.....	54
5.2. Dimensão de identidade da organização: o olhar do inspetor.....	58
6. Síntese Conclusiva .....	70
<b>Capítulo III- Atividades realizadas no Estágio .....</b>	<b>72</b>
1. Atividades realizadas no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário (EMEE).....	72
2. Atividades realizadas no âmbito das Atividades Internacionais.....	104
3. Outras atividades.....	110
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>112</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>114</b>

## **Índice de Anexos**

(em formato digital)

Anexo 1 – Mapeamento de trabalhos realizados sobre a Inspeção da Educação 2007-2016 .....	1
Anexo 2 - Mapeamento de (alguns) relatórios de Estágio e Trabalhos de Projeto sobre a IGEC (2012-2016) .....	3
Anexo 3-Guião da Entrevista ao Inspetor (E1) .....	4
Anexo 4- Protocolo da Entrevista a E1 .....	8
Anexo 5- Grelha de análise da Entrevista a E1 .....	19
Anexo 6- Protocolo do Questionário a Q1 (ATIN).....	33
Anexo 7- Protocolo do Questionário a Q2 (ATIN).....	38
Anexo 8- Protocolo do Questionário a Q3 (ATIN).....	41
Anexo 9- Protocolo do Questionário a Q4 (ATIN).....	43
Anexo 10- Protocolo do Questionário a Q5 (ATIC).....	45
Anexo 11- Protocolo do Questionário a Q6 (ATIC).....	51
Anexo 12- Protocolo do Questionário a Q7 (ATIS) .....	54
Anexo 13- Protocolo do Questionário a Q8 (ATIS) .....	57
Anexo 14- Protocolo do Questionário a Q9 (ATIS) .....	63
Anexo 15- Análise de conteúdo dos Questionários .....	67
Anexo 16- Planificação de um documento auxiliar à atividade do ATE.....	85
Anexo 17 – Cronograma das Atividades .....	104
Anexo 18 – Notas de Campo.....	108

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Organograma da IGEC.....	8
Figura 2 – Programa de Acompanhamento- Ação Inspetiva Planeada para a atividade do ATE.....	12
Figura 3 – Fases e Sub-Processos do Ciclo de SRL.....	37
Figura 4 – Modelo de regulação pós-burocrático.....	48
Figura 5 – Grupo de especialistas do Projeto Autonomia e Flexibilidade Curricular.....	80

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- Recursos Humanos da IGEC.....	6
Quadro 2- Características principais dos programas de tutoria.....	41
Quadro 3 – Eixos de Análise do Projeto de Investigação.....	52
Quadro 4– Dimensões da atividade de Acompanhamento do ATE.....	56
Quadro 5 – Fatores que condicionam o ensino do inglês.....	74
Quadro 6 – Contextualização dos níveis de inglês no Ensino Básico.....	77
Quadro 7 – QR – Autoavaliação e Melhoria.....	90

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Caraterísticas singulares existentes no interior da IGEC.....	59
Gráfico 2 – Crenças e valores partilhados na IGEC.....	62
Gráfico 3 – Funções desempenhadas pelos inspetores na IGEC.....	64
Gráfico 4- Experiência profissional enquanto mais-valia para o trabalho dos inspetores.....	66
Gráfico 5- Contributo da IGEC para o trabalho dos inspetores.....	67
Gráfico 6- Distinções entre as atividades de controlo, avaliação e acompanhamento da IGEC.....	69



## **Lista de Siglas e Acrónimos**

AAE – Acompanhamento da Ação Educativa

AE- Agrupamento das Escolas

AEE- Avaliação Externa de Escolas

ATE- Apoio Tutorial Específico

CA – Contencioso Administrativo

CFAE- Centro de Formação de Associação de Escolas

DACP – Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património

DGE- Direção Geral de Educação

DSAG – Divisão de Serviços da Administração Geral

DCSI- Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação

DSJ – Divisão dos Serviços Jurídicos

EE- Escola Europeias

EMAF-Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro

EMC -Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Centro

EMEE -Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário

EMESC-Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência

EMN -Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Norte

EMS -Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Sul

EMP -Equipa Multidisciplinar de Provedoria

IES – Instituições do Ensino Superior

IGE- Inspeção-Geral da Educação

IGEC- Inspeção-Geral da Educação e Ciência

IGMCTES - Inspeção-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

JJ- Jardim de Infância

LBSE- Lei de Bases do Sistema Educativo

ME- Ministério da Educação

MEC- Ministério da Educação e Ciência

NPM- New Public Management

OAL- Organização do Ano Letivo

ONG – Organização Não Governamental

PNPSE- Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RABEEES – Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo a Estudantes do Ensino Superior

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal

REPA – Relatório de Escolas das Provas de Aferição

RIPA- Relatório das Provas de Aferição

SIBUL – Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de Lisboa

SICI- Standing International Conference of Inspectorates

TEIP – Territórios de Intervenção Prioritária

WSI – Whole School Inspection

## Introdução

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, com especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, e inscreve-se no quadro de um estágio curricular que teve lugar na Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Os interesses e motivações subjacentes à seleção do local de estágio prendem-se com a sua pertinência académica e pessoal. Académica, referente às áreas da administração educacional e das políticas públicas; pessoal, dado o meu interesse em conhecer um serviço central da administração direta do Ministério de Educação (ME).

O estágio teve uma duração de 9 meses (Setembro-Maio), decorrendo sob orientação da Dra. L. e do Dr. H., num período de quatro dias, por semana, no total de doze horas semanais. Assim, entre Setembro de 2017 e Maio de 2018, tive a oportunidade de experienciar diversas reuniões de rotina, e atividades desenvolvidas pela IGEC, o que me proporcionou vastos conhecimentos e competências.

Deste modo, e para a concretização do relatório, foram definidos quatro objetivos de trabalho: i) Conhecer o funcionamento e a estrutura organizacional da IGEC; ii) Analisar a redefinição do perfil profissional do inspetor de educação iii) Conhecer, analisar e investigar a atividade “ Apoio Tutorial Especifico”; iv) Aplicar e alargar as competências apreendidas na Licenciatura em Ciências da Educação e no Mestrado em Educação e Formação.

Quanto à estrutura do relatório e tendo em conta os objetivos acima descritos, esta encontra-se dividida em três grandes capítulos: um primeiro, onde procedo à caracterização da IGEC, assim como à apresentação da sua história, missão, atribuições, recursos humanos/ organização interna, programas e atividades; um segundo capítulo em que apresento o projeto de investigação, procedendo a uma pequena análise sobre a figura do inspetor, nomeadamente a redefinição do seu papel, as mudanças (em curso) na IGEC e as áreas de atuação e competências dos inspetores. Procedo, ainda, ao mapeamento de investigação produzida sobre a IGEC (2007-2016) e ao estudo e análise da atividade de acompanhamento ao Apoio Tutorial Especifico (ATE), no quadro de um pequeno estudo que inclui um enquadramento teórico, orientação metodológica, resultados e as principais

conclusões. No terceiro e último capítulo, apresento e reflito sobre as atividades desenvolvidas e competências adquiridas ao longo de todo o estágio realizado na IGEC.

O relatório encerra com as considerações finais, seguindo a apresentação das referências bibliográficas que suportam todo o relatório.

## Capítulo I- Inspeção Geral da Educação e Ciência

### 1. História

A IGEC resultou de um processo de fusão do Ministério da Educação e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, determinada pelo Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de Dezembro, que deu assim origem ao Ministério da Educação e da Ciência (MEC). Desta forma, e por consequência direta, a IGE e a Inspeção-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (IGMCTES) fundiram-se, constituindo um dos sete novos serviços centrais da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, denominado de Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Desde o final de 2015, os Ministérios separaram-se, passando o Ministério da Educação e Ciência, para Ministério da Educação (ME). Porém a designação atual da Inspeção (IGEC) manteve-se.

Apresentando-se enquanto “um serviço central do Ministério da Educação com competências de auditoria e de controlo do funcionamento do sistema educativo” (IGEC, 2017), exerce uma intervenção ativa na avaliação externa das organizações escolares, tendo um envolvimento permanente no reajustamento do seu modelo de atuação, que se tem vindo a reconfigurar de acordo com os contextos vigentes das políticas educativas em Portugal, tendo em vista uma mudança positiva de atitudes e comportamentos nas organizações escolares.

A atividade inspetiva em Portugal conta com muitos anos de história, remontando a sua ação a meados do século XVIII. Se se considerar o período posterior à revolução de 1974, com a crescente massificação do ensino assiste-se à necessidade de “uma nova organização e definição das estruturas centrais do Ministério da Educação, apontando para a criação de Serviços Centrais com funções distintas” (*Site IGEC*, 2017), resultando no Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de dezembro que passa a instituir a Inspeção-Geral do Ensino (que passa a IGE em 1993), concedendo-lhe autonomia administrativa para “regular/controlar a área pedagógica, administrativa-financeira e disciplinar, abrangendo

todos os níveis de ensino, excetuando o nível superior” (Site IGEC, 2017 Cit in Correia,2016,p.4).

Posteriormente, nos anos 80, a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro) determinou alterações no serviço de inspeção, considerando que este serviço tinha necessidade de ser regulado do ponto de vista legal, de acordo com a sua função avaliativa e de fiscalização do sistema educativo escolar, tendo em vista a prossecução dos fins e objetivos estabelecidos nessa lei e na legislação complementar. (Lucas e Azevedo,2010,p.10). Com a aprovação do Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro, tendo em vista a qualidade do próprio sistema educativo, assinala-se pela primeira vez nos normativos legais da Inspeção-Geral de Educação (IGE), a função de “prestação de apoio técnico”, passando a ser da responsabilidade da IGE “propor ou colaborar na preparação de medidas que visem o aperfeiçoamento e a melhoria do funcionamento do sistema educativo”, com o objetivo “de garantir e elevar os padrões de qualidade do serviço de educação prestado” (Lucas,2008,p.8).

Em contraposição ao que acontecia anteriormente, em que a Inspeção – Geral da Educação e Ciência tinha essencialmente a função de “verificar e assegurar o cumprimento das disposições legais e das orientações definidas superiormente” (Lucas,2008, p.7), esta organização passa a “adaptar-se ao evoluir das grandes modificações que se espera venham a dar-se no sistema educativo” (Lucas,2008,p.7), evidenciando crescentemente a importância do apoio técnico por parte da inspeção.

## **2. Missão e Atribuições**

Segundo o artigo 11.º do Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro, é estabelecida como missão da IGEC “assegurar a legalidade e regularidade dos atos praticados pelos órgãos, serviços e organismos do MEC (...) bem como o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo”. Trata-se de uma missão que visa o controlo e o apoio ao desenvolvimento da qualidade educativa, a regulação e monitorização da ação educacional, a promoção dos níveis de eficácia e eficiência do sistema e a consolidação da autonomia das instituições escolares (Lucas, 2008, p.10).

No âmbito das suas atribuições (artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de janeiro), cabe à IGEC:

- (a) Apreciar a conformidade legal e regulamentar dos atos dos órgãos serviços e organismos do MEC;
- (b) Auditar os sistemas e procedimentos de controlo interno dos órgãos, serviços e organismos da área de atuação do MEC;
- (c) Contribuir para a qualidade do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar, designadamente através de ações de controlo, acompanhamento e avaliação, propondo medidas que visem a melhoria do sistema educativo e participando no processo de avaliação das escolas de ensino básico e secundário e das atividades com ele relacionadas;
- (d) Participar no processo de avaliação das escolas;
- (e) Zelar pela equidade no sistema educativo, científico e tecnológico;
- (f) Assegurar a ação disciplinar e os procedimentos de contraordenação;
- (g) Controlar a aplicação eficaz, eficiente e económica dos dinheiros públicos;
- (h) Conceber, planear e executar ações de inspeção e auditoria aos estabelecimentos de ensino superior;
- (i) Avaliar a qualidade dos sistemas de informação de gestão;
- (j) Assegurar o serviço jurídico-contencioso decorrente dos processos contraordenacionais, em articulação com a SG;
- (l) Registrar e analisar as reclamações inscritas nos livros de reclamações;

A IGEC pode ainda desenvolver as suas atribuições, “mediante a celebração de protocolos, em articulação e cooperação com serviços de outros ministérios, designadamente com a Inspeção-geral de Finanças, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, bem como com as Inspeções Regionais de Educação das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.” (n.º2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 15/2012 de 27 de janeiro).

### 3. Valores

Quanto aos valores, a IGEC apresenta-se como um dos pilares que sustentam a credibilidade dos sistemas educativos (Site da IGEC,2017)<sup>1</sup>. De acordo com estudos realizados na/sobre a IGEC, os valores desta são “intensamente interiorizados e partilhados, havendo o reconhecimento pelos inspetores de valores como a eficácia, a qualidade e o rigor da sua ação, destacando-se princípios como a legalidade, justiça e imparcialidade” (Gonçalves, 2014, p.32), destacando-se “a seriedade, o bom senso, a lealdade, a tolerância, a flexibilidade, a habilidade para lidar com os outros, a justiça, a prudência, a boa-fé, no respeito por um código de conduta e por princípios deontológicos” (Correia, 2016, p.26). Os mesmos estudos enfatizam que tais valores são:

“inteiramente assumidos pelos membros da IGEC, revelando conhecimento e domínio das práticas (...) havendo o predomínio de um sentido de proximidade e reunião entre os membros, de modo a que se sintam pertencentes à organização e mobilizados a desempenhar as suas funções com rigor e empenho” (Gonçalves, 2014, p.33).

### 4. Recursos Humanos e Organização Interna

A IGEC conta com cerca de 240 trabalhadores, distribuídos por pessoal dirigente, inspetivo, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais (Site da IGEC,2017).

#### Quadro 1 – Recursos Humanos da IGEC

(Fonte: Direção de Serviços de Administração Geral, IGEC,2017)

Grupo/Cargo/Carreira	
Dirigentes	7 <sup>a)</sup>
Pessoal de Inspeção	183 <sup>b)</sup>
Técnico Superior e equiparados	15
Assistente Técnico	30
Assistente Operacional	5
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>

a) Direção (3); Diretores de Serviços (2) ; Chefes de Divisão (2)

b) Inclui (9) inspetores que exercem funções de Chefe de Equipa

---

<sup>1</sup> [www.ige.min-edu.pt/](http://www.ige.min-edu.pt/)

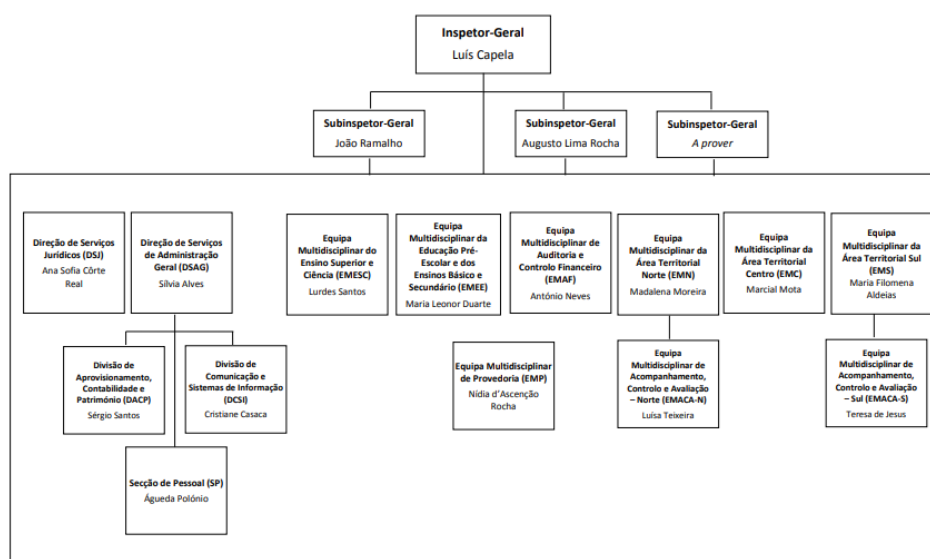


De acordo com os dados da Divisão de Serviços da Administração Geral /DSAG (2017), dos 240 trabalhadores existentes, 183 constituem pessoal do corpo inspetivo, cerca de 15 encontram-se vinculados à categoria de assistente técnico, técnico de nível intermédio e pessoal administrativo. Relativamente ao cargo de técnico superior, a IGEC dispõe de 30 trabalhadores. Na categoria de assistente operacional, operário e auxiliar estão afetos 5 trabalhadores.

A organização interna da IGEC, segundo o Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro, integra um Inspetor-Geral e três Subinspetores-Gerais, sendo que apenas dois se encontram em exercício de funções. De acordo com o modelo estrutural misto da IGEC – que se apresenta, hierarquizado quanto às áreas de administração e apoio jurídico e matricial no que diz respeito às ações de inspeção (IGEC, 2014, p.10) – esta é composta por duas unidades orgânicas nucleares de direção dos serviços: Direção dos Serviços Jurídicos (DSJ) e Direção de Serviços de Administração Geral (DSAG) e por duas unidades orgânicas flexíveis: Divisão de Aprovisionamento, Contabilidade e Património (DACP) e Divisão de Comunicação e Sistemas de Informação (DCSI).

Ainda a salientar é o facto de que a IGEC dispor de nove equipas multidisciplinares, cada uma delas gerida por um chefe de equipa: a Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Norte (EMN); a Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Centro (EMC); a Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Sul (EMS); a Equipa Multidisciplinar de Acompanhamento, Controlo e Avaliação – Norte (EMACA-N) e a Equipa Multidisciplinar de Acompanhamento, Controlo e Avaliação – Sul (EMACA-S) que cumprem funções, essencialmente, de coordenação regional e a execução das atividades de inspeção (Site da IGEC,2017).

**Figura 1** – Organograma da IGEC (Fonte:site da IGEC,2017)



No âmbito temático destacam-se ainda: a Equipa Multidisciplinar do Ensino Superior e Ciência (EMESC); a Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (EMEE); a Equipa Multidisciplinar de Auditoria e Controlo Financeiro (EMAF) e a Equipa Multidisciplinar de Provedoria (EMP) que executam funções de conceção, realização e coordenação nacional das atividades de inspeção de cada área abrangida (Site da IGEC,2017).

#### 4.1. Nota Metodológica

De forma a apurar as características singulares existentes na IGEC que a distingam dos demais organismos da administração central, procedi à aplicação de um questionário exploratório com perguntas abertas, a um número de nove inspetores: 4 inspetores da ATI Norte, 2 inspetores do Centro e 3 inspetores da ATI Sul.

Segundo Tuckman (2000, p.307), é através da aplicação de questionários que é “possível medir o que uma pessoa sabe (informação ou conhecimento), o que gosta e não gosta (valores e preferências) e o que pensa (atitudes e crenças), pretendendo ter acesso a um número elevado de atores no seio de uma organização, ou num contexto social específico” (Afonso, 2005, p.101). Um questionário de perguntas abertas permite “que o respondente elabore uma frase ou pequeno texto, que será depois objeto de análise de

conteúdo” (Afonso, 2005, p.104). É igualmente necessário que os respondentes assumam uma “atitude cooperativa” (Afonso, 2005, p.103), ou seja, por um lado que aceitem responder voluntariamente ao questionário e que “ao responderem digam o que efetivamente querem e pensam” (Afonso, 2005, p.103).

## **5. Programas e Atividades**

No que diz respeito à sua atuação, a IGEC desenvolve diferentes atividades que se encontram integradas em diversos programas: Acompanhamento; Controlo; Auditoria; Avaliação; Provedoria, Ação Disciplinar e Contencioso; Atividade Internacional; Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais; e por fim, Sistema de Informação Comunicação e Documentação (Site da IGEC, 2017).

Definem-se por intervenções sistemáticas aquelas que envolvem uma programação prévia, normalmente, desenvolvidas em equipa, e que resultam das prioridades políticas estabelecidas, como é o caso das atividades de Acompanhamento, de Controlo, de Auditoria e de Avaliação.

Por sua vez, atividades de Provedoria e Ação disciplinar, são consideradas intervenções pontuais, ou seja, constituem atividades que não requerem previsão, e que normalmente, são desenvolvidas por somente um inspetor.

No âmbito das Atividades Internacionais, é de ressaltar a importância da ‘*Standing International Conference of Inspectorates*’ – SICI (em Português, “Conferência Permanente das Inspeções Regionais e Gerais da Educação”) no que concerne à expansão do papel do inspetor de educação na “troca de conhecimentos e experiências, a atualização técnica e científica, o apoio mútuo e a permuta de documentação e informação” (Site da IGEC, 2017), assim como na promoção da aprendizagem transnacional das políticas educativas europeias. As atividades internacionais compreendem a representação e a participação ativa em conselhos, conferências, projetos e programas nacionais, europeus e internacionais, muitos deles em parceria com as inspeções de educação de outros países, sendo de carácter regular e permanente ou de carácter periódico ou temporário, sendo condicionadas pela duração de cada um desses projetos e programas (Rodrigues, 2014, p.17).

### **5.1. Objetivos Estratégicos e Instrumentos de Gestão**

O plano de atividades da IGEC (2017,p.15) estabelece três grandes objetivos estratégicos, nomeadamente:

1. Assegurar a legalidade e regularidade dos atos praticados pelos órgãos, serviços e organismos das áreas governamentais da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e da Educação;
2. Desenvolver a Eficiência e as boas práticas na gestão de recursos;
3. Garantir os padrões de qualidade do serviço prestado.

Para a sua consecução estabeleceram-se seis objetivos operacionais (IGEC, 2017):

1. Reforçar a regulação do sistema educativo e científico;
2. Promover a sustentabilidade financeira e a otimização de recursos;
3. Promover a qualificação e satisfação dos trabalhadores;
4. Desenvolver uma cultura de *commitment* nos trabalhadores;
5. Melhorar os serviços prestados aos clientes da IGEC;
6. Assegurar o adequado tratamento do contencioso decorrente dos processos contraordenacionais.

No âmbito dos programas e atividades implementados, a IGEC elabora quatro instrumentos de gestão que se complementam (Site da IGEC, 2017):

#### **I. Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)**

“(…) apresenta anualmente, com acompanhamento e monitorização trimestrais, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e os meios disponíveis para as alcançar. Pretende-se acompanhar a concretização dos objetivos, medir os resultados e proceder à avaliação final do desempenho da IGEC no que respeita à eficácia, à qualidade e à eficiência” (IGEC, 2017);

#### **II. Plano de Atividades**

“Que define, anualmente, a estratégia da organização, hierarquiza as opções tomadas, identifica o programa das ações e afeta os recursos humanos e materiais para a sua consecução” (IGEC, 2017);

#### **III. Relatório de Atividades**

“(...) descreve e avalia anualmente o grau de realização e de execução dos programas e atividades e integra, desde 2008(...) um relatório de autoavaliação” (IGEC, 2017);

#### **IV. Balanço Social**

“(...)apresenta a caracterização quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, desde a distribuição por sexo, idade, escolaridade, grupo e qualificação profissionais, nível de absentismo(...)” (IGEC, 2017).

É de salientar que a última edição referente ao balanço social feito pela IGEC é de 2014, uma vez que atualmente já não é publicado. Tornando-se redundante com a Publicação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e do Mapa de Pessoal.

#### **5.2. Acompanhamento**

O programa de acompanhamento tem em vista observar a ação educativa (desenvolvidas pelas escolas e agrupamentos de escola) e acompanhar de modo regular e contínuo o trabalho dos jardins de infância e das escolas dos ensinos básico e secundário. Procurando deste modo, obter um melhor “conhecimento dos processos de implementação das medidas de política educativa” (IGE,2017), proporcionando assim, uma constante reflexão acerca das práticas desenvolvidas nos estabelecimentos de educação e ensino, com vista à melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos.

É de salientar que passará a integrar no Plano de Atividades de 2018 uma nova atividade no programa de acompanhamento da IGEC: atividade de acompanhamento ao Apoio Tutorial Específico (ATE). Esta nova atividade tem em curso uma intervenção piloto que foi desenvolvida de forma sistemática, entre 31 de Janeiro e 13 de Março de 2017, de acordo com a ação inspetiva planeada, são estas as intervenções planeadas para esta atividade, no Norte, Centro, Sul e Sede, em 75 escolas/agrupamentos de escolas.

**Figura 2 – Ação Inspetiva Planeada para o Apoio Tutorial Específico**

(Fonte: IGEC, Plano de Atividades, 2018)

Programa/Atividade		Equipas Multidisciplinares / Unidades Orgânicas									
		EMESC	EMEE	EMAF	EMN / EMC / EMS	EMACA-N EMACA-S	EMP	DSJ	DSAG	DACP	DCSJ
I. ACOMPANHAMENTO											
I.1	Acompanhamento da Ação Educativa		✓		✓	✓					
I.2	Apoio Tutorial Específico		✓		✓	✓					
I.3	Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências		✓		✓	✓					
I.4	Jardins de Infância da Rede Nacional		✓		✓	✓					
I.5	Gestão do Currículo: Ensino do Inglês no 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico		✓		✓	✓					
I.6	Desenvolvimento da Oralidade e da Produção Escrita		✓		✓	✓					

São atividades de **acompanhamento**:

### **Acompanhamento da Ação Educativa**

Atividade desenvolvida no respeito pela autonomia das escolas consignada pelo nº1 do artigo 8º do Decreto – Lei n.º75/2008, de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-lei n.º137/2012, de 2 de julho (IGEC, 2017), tem como objetivo uma maior proximidade com as escolas, com a finalidade de poderem assim refletir sobre o seu trabalho. Identificando as áreas de intervenção prioritárias, e, com base nesse diagnóstico, acompanhar e aprofundar as medidas de melhoria identificadas pelas escolas, procurando criar estratégias adequadas autonomamente.

É de ressaltar que a primeira intervenção tem por objetivo a construção do Programa de Acompanhamento, pelo que as restantes intervenções destinam-se a acompanhar a implementação do Programa de Acompanhamento (IGEC, 2013).

### **Educação Especial – Respostas Educativas**

Atividade que procura acompanhar o modo como as escolas têm procedido à implementação dos apoios especializados às crianças e alunos com necessidades educativas especiais permanentes, tendo em vista as alterações à organização da Educação Especial, decorrentes da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro. Aferindo à “qualidade do trabalho efetuado em cada organização escolar bem como nos Centros de Recursos TIC para a Educação Especial (IGEC, 2017).

### **Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências**

Atividade de acompanhamento com recurso a metodologias ativas, investigativas, laboratoriais, experimentais e de campo, de forma a motivar as crianças e alunos para o conhecimento científico, tendo em vista a aquisição de uma boa literacia científica (IGEC,2017).

### **Jardins de Infância da Rede Privada (Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS)**

Atividade de acompanhamento que pretende contribuir para a melhoria do serviço educativo, para uma maior equidade e para a qualidade das aprendizagens a todas as crianças que frequentam a educação pré-escolar (Site da IGEC,2017).

Tem em vista o funcionamento pedagógico dos estabelecimentos de educação pré-escolar, que se encontram integrados nas instituições particulares de solidariedade social (IPSS), assegurando as condições necessárias para a qualidade do seu funcionamento, encorajando a família assim como a comunidade a participarem na ação educativa, através da organização de atividades de animação socioeducativa.

### **Gestão do Currículo: Ensino do Inglês no 1º e 2º ciclo do Ensino Básico**

O Decreto-Lei n.º 176/2014, de 12 de dezembro, que passa a introduzir o carácter obrigatório do ensino da Língua Inglesa para todos os alunos que ingressaram no 3.º ano de escolaridade no ano letivo de 2015-2016 e a partir de 2016-2017 para o 3.º e 4.º ano de escolaridade, tendo em vista os níveis de proficiência do Quadro Europeu Comum de Referência para as línguas, de acordo com os anos para a aprendizagem do Inglês (IGEC,2017).

Procurando assim, o incentivo à reflexão de questões do ensino aprendizagem do inglês, da articulação e sequencialidade entre anos e ciclos, contribuindo para uma gestão do currículo mais eficaz.

### **5.3.Avaliação**

O programa de avaliação tem em vista por sua vez, o desenvolvimento das escolas e a melhoria do ensino e das aprendizagens dos alunos. Constituindo a avaliação organizacional uma das faces mais visíveis da intervenção atual da IGEC, as atividades

que se inserem neste programa pretendem assim “incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas” (IGEC, 2017).

Constituem atividades de **avaliação**:

### **Avaliação Externa das Escolas**

A Avaliação externa das Escolas (AEE) é uma das principais atividades da IGEC, tendo em vista a promoção das aprendizagens e resultados dos alunos, “identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas” (IGEC, 2017), potencializando as práticas de autoavaliação das escolas, assim como a participação da comunidade educativa e da sociedade local de forma a garantir “um melhor conhecimento público do trabalho das escolas” (IGEC, 2017). Esta atividade assenta assim, em processos de avaliação estáveis e contínuos, tendo em conta uma perspetiva reflexiva e de aperfeiçoamento constante.

É de salientar que esta atividade em escolas não agrupadas tem a duração de 3 dias, enquanto para os agrupamentos de escolas, esta atividade já tem a duração de 4 a 5 dias, consoante a sua dimensão. Esta atividade é realizada por dois inspetores e por um perito externo.

A AEE teve o seu primeiro ciclo entre 2006 e 2011, e o seu segundo ciclo entre 2011 e 2017. De forma a dar continuidade a esta atividade, para o próximo ciclo de avaliação, foi assim criado um “Grupo de Avaliação Externa das Escolas, de acordo com o despacho n.º132/2016, publicado no Diário da República n.º215,2ª série, de 9 de novembro (IGEC, 2017).

### **Avaliação Externa dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE)**

“A melhoria da qualidade do ensino está associada à melhoria da qualidade de desempenho dos professores. Nesta perspetiva, o sistema de formação contínua, centrado nas prioridades de formação identificadas nas escolas, e os CFAE, como uma das entidades formadoras, têm particular relevância para o desenvolvimento profissional dos docentes”( IGEC, 2017)



Importa assim adequar e reforçar a “formação contínua às necessidades e prioridades das escolas e dos docentes, contribuindo para a melhoria da qualidade do sistema de formação e da oferta educativa” (IGEC,2017), pretendendo consequentemente, melhorar a qualidade de desempenho dos professores.

A avaliação externa dos CFAE é feita através de um modelo de avaliação próprio, semelhante ao que é utilizado na AEE.

### **Avaliação dos Contratos de Autonomia**

Esta atividade consiste na avaliação dos resultados dos contratos de autonomia, tendo em vista “fundamentar a decisão sobre a renovação, suspensão ou rescisão do contrato” (IGEC,2017), de acordo com os artigos 11.º e 12.º da Portaria n.º265/2012 de 30 de agosto.

A avaliação dos contratos de autonomia visa ainda despertar uma atitude crítica e de autoquestionamento que garanta a melhoria dos resultados escolares, contribuindo para a regulação da educação, “dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente” (IGEC,2017).

É de ressaltar que, apesar de esta atividade ainda constar do Plano de Atividades da IGEC, nenhuma intervenção foi realizada, estando a aguardar as conclusões do Grupo de Trabalho criado pelo Despacho n.º 11976/2016, D.R., 2.ª série, n.º 193, de 7 de outubro.

## **5.4. Controlo**

O programa de controlo consiste na verificação da conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo, identificando fatores que possam ser condicionantes para a sua eficiência e eficácia.

### **Organização do ano letivo**

Atividade que visa o controlo da legalidade na organização do ano letivo, em que se analisa as decisões e procedimentos “desenvolvidos em sede de organização do ano letivo, no sentido de perceber se estão orientados para a promoção da melhoria das aprendizagens e do sucesso escolar” (IGEC,2017). A organização do ano letivo é feita em três fases: a primeira decorre em Julho/Agosto, e pretende junto da direção de cada agrupamento/escola assinalar aspetos do quadro legal que possam contribuir para a adoção de melhores práticas; a segunda decorre durante o primeiro período letivo e tem

em vista a verificação da conformidade legal, no âmbito da constituição de turmas, horários dos alunos, matrizes curriculares e distribuição de serviço docente. Por fim, a terceira e última fase decorre durante o resto do ano letivo, tendo como objetivo a verificação das recomendações feitas aos agrupamentos/escolas.

### **Provas de Avaliação Externa do Ensino Básico e Exames Nacionais do Ensino Secundário**

Atividade de controlo da aplicação das provas de aferição nos 2.º, 5.º e 8º ano, com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento do currículo, fornecendo informações à escola, professores, encarregados de educação e alunos. Tendo em vista a aplicação das provas finais do ensino básico do 9º ano e exames finais nacionais do ensino secundário nos 11.º e 12.º anos, tendo como objetivo a avaliação do desempenho dos alunos, onde a condição de sigilo é assegurada, assim como de equidade na sua prestação.

### **Organização e Funcionamento dos Estabelecimentos do Ensino Particular e Cooperativo e nas Escolas Profissionais**

Atividade que tem em vista conhecer e promover a regulação do funcionamento dos estabelecimentos de ensino particular e cooperativo, “garantindo aos jardins de infância, às escolas dos ensinos básico e secundário, às famílias, à tutela e à sociedade a necessária informação sobre o seu funcionamento no cumprimento de todas as condições legalmente estabelecidas” (IGEC, 2017).

### **Avaliação das Aprendizagens dos Alunos no Ensino Secundário**

Atividade que pretende conhecer e questionar as práticas de avaliação dos alunos do ensino secundário, identificando e compreendendo as diferenças em algumas disciplinas entre as classificações internas e externas. Desenvolve-se em duas fases: a primeira com tem em vista a identificação de aspetos críticos referentes ao processo de avaliação dos alunos; a segunda fase, assenta numa ação sequencial, de forma a apurar o grau de concretização das recomendações remetidas às escolas.

### **Acesso ao Ensino Superior**

Atividade que tem como propósito assegurar a legalidade regularidade dos atos praticados pelas instituições de ensino superior (IES), públicas e privadas, de acordo com

as diferentes modalidades e concursos de acesso. Tendo como objetivo regular situações desconformes com a matriz legal reguladora das várias formas de acesso ao ensino superior, introduzindo fatores de correção, caso eventuais desvios sejam detetados.

### **Bolsas de Estudo**

Atividade consignada no n.º1 do artigo 63º do Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo a Estudantes do ensino superior (RABEEES), aprovado segundo o Despacho n.º7031-B/2015, de 23 de junho de 2015, que visa fiscalizar o cumprimento pelas instituições e estabelecimentos do ensino superior daquele normativo legal (IGEC,2017).

### **Provedor do Estudante e Conselho Pedagógico: Exercício de competências no âmbito do processo de apreciação de queixas dos estudantes**

Atividade que consiste na apreciação da implementação do provedor do estudante e conselho pedagógico nas instituições de ensino superior no âmbito de queixas e reclamações que possam ter sido apresentadas pelos estudantes. Pelo que a conformidade legal e regulamentar dos atos praticados é analisada pelos órgãos responsáveis intervenientes – provedor do estudante e conselho pedagógico, em conformidade com o Decreto Regulamentar n.º15/2012, de 27 de janeiro.

## **5.5.Auditoria**

O programa de auditoria destina-se à análise da conformidade dos atos de gestão e de funcionamento interno das instituições, assentes no rigor, independência técnica, transparência e equidade. Tendo como objetivo principal, o de informar os responsáveis das organizações em causa, sobre o seu funcionamento e prestação de serviço, produzindo recomendações que permitam melhorar os resultados da gestão.

### **Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado**

Atividade que envolve os organismos tutelados pelo Ministro da Educação ou pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Escolas e Agrupamentos de Escolas dos Ensinos Básico e Secundário, assim como as instituições do Ensino Superior, pretendendo assegurar de modo sistemático e segundo auditorias administrativas e

financeiras, o controlo do sistema e dos procedimentos de controlo interno destas instituições.

### **Auditorias Temáticas**

Para o Ensino Superior, esta atividade tem como objetivo proceder á realização de auditorias de “forma integrada e numa perspetiva sistémica de âmbito vertical um conjunto de temas relevantes no âmbito das funções das instituições de Ensino Superior Públicas”. Para o Ensino Não Superior, esta atividade visa “auditar, identificar e mapear os mecanismos de acompanhamento, controlo e salvaguarda implementados na área governamental da Educação” (IGEC,2017).

### **Auditorias aos Estabelecimentos de Ensino Superior Privados**

Atividade que se destina à observação do funcionamento dos estabelecimentos de ensino superior privados e à verificação da conformidade legal e regulamentar dos atos praticados, emitindo propostas de alteração mediante constrangimentos legais.

### **Auditorias aos Serviços Académicos das Instituições de Ensino Superior**

Atividade que pretende conhecer “a realidade dos serviços com responsabilidade na gestão dos aspetos académicos das instituições, visando contribuir para a melhoria do funcionamento do sistema de ensino superior” (IGEC,2017), tendo em vista a melhoria dos serviços prestados, centrando-se em várias áreas de risco como é o caso dos documentos organizadores dos serviços, condições de preservação do arquivo referente ao percurso académico dos estudantes, e aos procedimentos de creditação e documentos de certificação.

### **Auditorias à distribuição de serviço docente no Ensino Superior Público**

Atividade que tem como finalidade, a distribuição, análise e apreciação da gestão dos recursos docentes no ensino superior público, tendo em vista a sua racionalização.

### **Auditorias aos Apoios Concedidos pelo Ministério da Educação ao Ensino Particular e Cooperativo**

Atividade que tem como objetivo “assegurar de forma sistemática, mediante a realização de auditorias com carácter operacional e financeiro, o acompanhamento e o controlo dos apoios concedidos pelo Ministério da Educação no quadro do estatuto do

Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo (IGEC,2017), aprovado pelo Decreto – Lei nº 152/2013, de 06 de novembro.

### **5.6. Provedoria, Ação Disciplinar e Contencioso Administrativo**

As atividades de provedoria e ação disciplinar são exercidos na sede da IGEC. A provedoria tem em vista a análise de queixas dos utentes e agentes do Sistema Educativo, salvaguardando os direitos e interesses legítimos dos utentes. A atividade de ação disciplinar, desenvolvida na vertente inspetiva, visa instaurar e proceder à instrução dos respetivos procedimentos, de modo a repor o normal funcionamento do sistema educativo. A atividade de contencioso administrativo (CA) tem como objetivo representar o Ministério da Educação e da Ciência junto dos Tribunais Administrativos e Fiscais, sempre que a IGEC tenha intervindo em instância administrativa. Esta atividade passou a desenvolver-se mediante um processo transformativo, passando de um processo somente de papéis, para um processo de partes.

### **5.7. Atividades Internacionais**

O programa referente às atividades internacionais permite um conhecimento próximo e alargado acerca dos sistemas de inspeção e de educação de outros países, contribuindo, para a inovação e melhoria contínua das atividades da IGEC. A inspeção participa, assim, em conferências, projetos e outras atividades internacionais.

Constituem **atividades internacionais** as seguintes:

#### **Conferência Internacional Permanente das Inspeções-Gerais e Nacionais de Educação (SICI)**

Conferência que constitui uma associação de Inspeções de Educação Europeias, tendo como objetivo a necessidade de dar a conhecer o trabalho indispensável que as inspeções nacionais desenvolvem, contribuindo para o progresso e a afirmação de cada uma destas instituições.

#### **Escolas Europeias (EE)**

Atividade que visa proceder às inspeções das Escolas Europeias (EE), analisando os resultados obtidos e apresentando-os aos diretores das escolas e ao corpo docente,

participando de forma conjunta com os Estados – Membros da União Europeia no âmbito da gestão das Escolas Europeias através da realização de avaliações externas juntamente com inspetores de outras nacionalidades.

### **Escolas Portuguesas no Estrangeiro**

Atividade que promove o desenvolvimento de ações inspetivas, de auditoria e avaliação nos organismos das áreas governamentais da Educação e Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, “propondo medidas que visem a melhoria do funcionamento dos estabelecimentos de ensino” (IGEC,2017).

### **Cooperação com as Inspeções da Educação dos países lusófonos**

Atividade que procura assegurar “os canais de comunicação e informação e a disponibilidade para cooperar nas áreas da qualificação dos inspetores das Inspeções da Educação dos países lusófonos” (IGEC,2017) efetivada através de estágios e ações de formação.

Esta atividade tem assim como objetivos principais o estabelecimento de mecanismos que possibilitem um contato regular com as Inspeções da Educação de Países Lusófonos, tendo em vista a realização de projetos de cooperação.

### **Projetos Internacionais**

Atividade que tem em vista projetos de cooperação institucional e de formação de quadros, reuniões e projetos internacionais, suportados pela UE.

## 6. Cultura Organizacional

O conceito de ‘cultura’ é aquele que tem em vista “ajudar as pessoas a perceber, sentir e agir, através dos processos mentais, resultantes de um sistema partilhado de símbolos e significados” (Ribeiro, 2006, p.169), dando ênfase à sua componente simbólica e cognitiva. Trata-se de compreender através de que processos “os indivíduos e os grupos não só processam informação, mas também constroem doutrinas ou teorias sobre os objetos sociais, e pensam e argumentam na base dessas teorias” (Moscovici, 1984; Billig, 1985 cit in Vala *et al*, 1988, p.665).

São múltiplos os autores que destacam o crescente interesse da cultura organizacional, “na perspectiva de uma possível explicação do sucesso e insucesso das organizações e sua implicação na motivação e desempenho dos seus colaboradores, de modo a promover a eficácia das mesmas” (Dawson, 1995; Mabey e Salaman, 1995, cit in Ribeiro, 2006, p.169).

A cultura organizacional parece ser determinante para o sucesso das organizações, não se circunscrevendo aos seus recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos, normas e procedimentos. Ela diz também respeito às estruturas humanas e sociais das organizações, que têm vida própria e que “crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências da envolvente em que se inserem, interna e externa, mediata em termos de perspectiva económica, tecnológica, cultural, política e demográfica” (Ribeiro, 2006, p.169). Na perspectiva de Martin (1992, cit in Ribeiro, 2006) “a cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento.” (p.175).

Segundo Schein (1985, cit in Bilhim, 2006), o conceito de cultura organizacional é considerado como:

“(...) o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (p.186).

Desta forma, podemos afirmar que a cultura organizacional:

“(...) não procura traduzir o grau de satisfação dos seus membros num processo de avaliação, mas sim a percepção que os seus membros têm das suas características, isto é, se os seus membros a vêem como potenciadora de crescimento ou se pelo contrário a inibe, se promove a inovação ou se a restringe, sendo assim na sua perspectiva, meramente descritiva” (Ribeiro, 2006, p.170).

Se considerarmos no facto de que a cultura organizacional só existe “na base da existência de grupos, com valores assumidos, objetivos, regras e problemas comuns, face aos interesses partilhados, e na integração de novos membros que perfilhem estes mesmos pressupostos” (Ribeiro, 2006, p.176), facilmente se comprovará que “toda a organização sem uma cultura que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja ou não adequado fazer, não sobrevive e desintegra-se” (Bilhim, 2013, p.212).

Segundo Allaire e Firsirotu (1984), existem três sistemas que ajudam na identificação da cultura organizacional:

### **1º - Sistema Sócio Estrutural:**

“Sistema composto pelo que é percebido na estrutura formal da organização: estratégias, políticas e procedimentos, e as práticas de gestão (metas e objetivos formais, estrutura de poder e autoridade, mecanismos de controle, de reconhecimento e de motivação, processo de recrutamento, seleção e treinamento, processos de gestão)” (Oliveira, 2012, pp.1-2).

### **2º - Sistema Cultural**

“Sistema Composto de crenças, que consideram mitos, valores e ideologias da organização, além de artefactos como rituais, costumes, metáforas, slogans, histórias, lendas, logos, arquitetura. Esse sistema cultural é formado pela sociedade circundante, pela história da empresa, e fatores particulares que ocorrem. Ele muda e evolui sob a influência de personagens contemporâneos dominantes e pela dinâmica de influência mútua que ocorre entre os elementos culturais e estruturais” (Oliveira, 2012, pp.1-2).

### **3º- Sistema Coletivo Individual - os atores**



“Sistema onde os atores não se apresentam como meros recetores da pré-fabricada realidade, dependendo de seu *status* e papel de liderança, eles se tornam contribuintes e construtores de significados, com suas experiências únicas, suas crenças, seus objetivos e personalidades. Por esse sistema é que mesmo tendo como objetivo socializar os profissionais de uma empresa para perpetuar a cultura organizacional, o processo não tem sempre uma repercussão uniforme nos indivíduos” (Oliveira, 2012, pp.1-2).

No apuramento da cultura organizacional da IGEC, irei centrar-me neste modelo, nomeadamente, focando o meu olhar no ‘Sistema Coletivo – Individual’, uma vez que o estudo da cultura significa, muitas das vezes, o estudo de atores individuais. Estudo que pode tomar diversas formas: pode focar-se nos seus atores dominantes, que lançam sobre as organizações os seus valores, necessidades e preferências (funcionalistas); ou poderá enfatizar a sua capacidade de definir significados e contextos de ação para outros membros (agentes da ação).

Os atores individuais, enquanto terceiro sistema, através dos seus contributos particulares, experiência e personalidade, não podem ser vistos como meros recipientes passivos de uma realidade pré-fabricada. Dependendo do seu *status* e papel de liderança (e.g. o comportamento do (s) líder (s) torna-se símbolo da cultura organizacional), estes contribuem e moldam significados. Contudo, os atores esforçam-se por construir uma imagem coerente, que os oriente nos acontecimentos da organização. O seu modo de relação com o sistema cultural e a extensão da partilha de significados com outros atores são fenómenos variáveis e contingentes. No entanto, todos os atores fabricam o seu significado a partir das mesmas matérias-primas culturais. Tal pressupõe que um grau considerável de compartilhamento de significados tenderá a envolver por um longo período de tempo, os atores que interagem no mesmo contexto social (Allaire & Firsirotu, 1984, pp.209-215). Tal como refere Rego (2000) “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” Rego, 2000,p. 113). Pressupondo existência de certos comportamentos espontâneos: gestos cooperativos, ações protetoras da organização, atos que elevem a imagem externa da organização, condutas altruístas, entre outros. Muito embora estes não sejam formalmente prescritos e exigidos, a verdade é que “são essenciais para a sobrevivência, progresso e eficácia das organizações” (Rego, 2000,p. 113).

## 6.1. Imagens organizacionais

Recorrendo às imagens organizacionais utilizadas por Morgan (1986), podemos considerar que a IGEC funciona de acordo com uma Burocracia Mecanicista (organização como máquina), pelo que a base de apoio desta metáfora é sustentada pelo Modelo Burocrático.

Segundo Weber, a burocracia constitui uma “ forma e organização que realça a precisão, a velocidade, a clareza, a regularidade, a fiabilidade e a eficiência, conseguidas através da divisão do trabalho, da hierarquia de poderes, regras e regulamentos detalhados” (Morgan, 1995, p.42).

Como sublinha Saraiva (2012), trata-se de uma organização baseada na racionalidade, que se guia “por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, define com precisão as relações de mandato e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas tendo em vista os fins a que visa” (p.2).

Essas relações de mandato e subordinação ocorrem tendo em vista sistemas baseados em poder e autoridade, entendendo-se por poder “a capacidade de forçar as pessoas a obedecer, independentemente da sua vontade” e por autoridade (um tipo específico de poder) “a obediência voluntária a ordens por parte de quem as recebe” (Morgan,1995, p.42). Para Weber, a burocracia constitui uma organização que se caracteriza através de/por:

- Normas;
- Sistemática divisão do trabalho;
- Cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico;
- Normas e regras técnicas fixadas para o desempenho de cada função;
- Profissionalização dos seus funcionários (in Morgan,1995, pp.42-43).

Desta forma, *as organizações como máquinas* pressupõem a existência de rotinas, planeamento, objetivos, previsibilidade, eficiência, precisão e rapidez, tendo por base a divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos, coordenação e controlo.

É de ressaltar que as entradas teóricas aqui apresentadas constituem “ideais-tipo” das organizações (aquilo que Morgan define enquanto “infidelidade refletida”), uma vez que nenhuma teoria organizacional se faz corresponder de modo totalmente exato à realidade observada, constituindo uma parte apenas dessa realidade pós-refletida. Deste modo, na análise das organizações utilizamos cada modelo como uma “ferramenta teórica contra a qual se (...) [fará] constatar a realidade empírica” (Morgan,1995, p.39).

## Capítulo II- Projeto de Investigação

### 1. Problematização

Atualmente assistimos a uma redefinição do perfil profissional do inspetor de educação, cuja missão deixa de ser puramente de controlo e fiscalização da legalidade, pela via impositiva, assente num modelo burocrático, tendo em vista “*o controlo pedagógico, administrativo-financeiro e disciplinar do sistema educativo*” (Lucas, 2008, p.7), para um modelo pós-burocrático, que se caracteriza sobretudo, por não se fundamentar apenas na legitimidade da racionalidade e da lei. Assistimos hoje à “criação de políticas de reestruturação do serviço público, com o desenvolvimento de processos de descentralização e o surgimento de novos modos de regulação que se podem designar genericamente de pós-burocráticos” (Barroso, 2011, p.17).

A regulação pós-burocrática consubstancia-se na valorização dos resultados e na busca da eficácia por comparação com as regras do direito (Maroy, 2006 cit in Barroso, 2011, p.17) onde o controlo *a priori*, pelas normas, passa a ser substituído pelo controlo *a posteriori*, pelos resultados. Assiste-se, assim, a uma regulação pelos instrumentos (Barroso, 2011, p.18), associados ao “*New Public Management*” (NPM), baseado, entre outros, no trabalho por projetos, na contratualização, nos processos de avaliação. Tendo em vista a melhoria da eficácia e eficiência do rendimento geral dos serviços públicos, nas burocracias modernas (Verger & Normand, 2015, p.599).

Segundo estes autores, o NPM tem integrado de forma crescente a agenda educativa global, onde:

“-principios como la autonomía escolar, la rendición de cuentas, las gestión basada en resultados o la libertad de elección escolar han penetrado profundamente en cómo se regulan, proveen y financian los servicios educativos. (TOLOFARI, 2005, p.599).

Deste modo, o estado deve centrar-se em “guiar” os serviços públicos, tendo como princípios fundamentais:

“la gestión profesional en el sector público; establecimiento de estándares y medidas de desempeño explícitas; mayor énfasis en el control de resultados;

desagregar el sector público en unidades más pequeñas; mayor dosis de competencia en el sector público; énfasis en estilos de gestión provenientes del sector privado; énfasis en una mayor disciplina y mesura en el uso de recursos.” (Hood, 1991, in Verger & Normand, 2015, p.601)

Estas novas modalidades associam-se, assim, a um novo entendimento acerca do papel do Estado. Deixando de ter como referência o “Estado Educador”, cuja renovação e adaptação às necessidades do mundo atual passa a ser dificultada pelo crescimento extraordinário dos sistemas educativos e a complexificação da sua organização (Barroso, 2011, p.16), dando lugar ao “Estado Avaliador”, preocupado com “a imposição de um currículo nacional comum e com o controle dos resultados (Afonso, 1999, p.147). Porém, este controlo sobre os resultados “não é subordinado, nem se restringe, a uma mera lógica burocrática” (Afonso, 1999, p.147). O Estado avaliador é um modelo pós-burocrático (juntamente com o modelo do ‘quase mercado’), assente na participação de múltiplos atores que intervêm em tempos e espaços diversos, onde o principal instrumento político é a avaliação.

Segundo Le Grand (1991, cit in Afonso,1999) os ‘quase mercados’ são mercados “porque substituem o monopólio dos fornecedores do Estado por uma diversidade de fornecedores independentes e competitivos” (p.143).

Tanto o modelo do ‘quase mercado’ como o modelo do Estado Avaliador apresentam traços semelhantes que se opõem ao regime burocrático. Ambos destacam a importância do papel do Estado, definindo objetivos e verificando a manutenção dos quadros do sistema, onde “uma relativa autonomia é outorgada ao estabelecimento ou a entidades locais e, além disso, o Estado não se arroga o papel de único pensador de ensino legítimo” (Maroy, 2008, p.34). Tal supõe que o Estado não desaparece: este por sua vez define de maneira central objetivos e programas do sistema de ensino, concedendo às unidades de ensino uma crescente autonomia de gestão pedagógica ou financeira aos estabelecimentos ou entidades locais (Maroy, 2008, p.32). Contudo, existe uma diferença entre estes modelos, segundo Maroy (idem):

“ no modelo quase-mercado, é sobretudo a pressão da concorrência por intermédio de um usuário pai ‘avisado’ que deve levar o estabelecimento a

melhorar o serviço educativo, enquanto que no outro modelo, a regulação se efetua principalmente pela avaliação dos processos e resultados” (p.34).

Tal pressupõe que se por um lado o Estado quer ter um maior controle sobre os resultados escolares e educacionais (Modelo do ‘Estado Avaliador’), por outro, tem atualmente que partilhar “esse escrutínio com os pais vistos agora como clientes ou consumidores (...) onde o Estado não abre mão da imposição de vários conteúdos e objetivos educacionais” (Afonso,1999, p.15). Contudo, permite que “os resultados/produtos sejam controlados pelo mercado (Modelo do Quase-Mercado).

A evolução do Estado Educador para um Estado Avaliador deu-se tendo em vista o aumento do poder de decisão a nível intermédio ou local, em que “o Estado se vê obrigado a redefinir o seu papel e a delegar uma parte dos seus poderes para o local” (Teixeira & Ferreira, 2010,p.334). A IGEC passa a ser vista para além de um “órgão de verificação da legalidade dos procedimentos dos diversos agentes educativos e uma entidade que assegurava a fiscalização do cumprimento dos regulamentos normativos emitidos pelo poder central - "controlo inspetivo de feição normativista" (Afonso, 2002). Assume-se, então, como organização capaz de “propor ou colaborar na preparação de medidas que visem o aperfeiçoamento e a melhoria do funcionamento do sistema educativo” (decreto-lei n.º 271/95, de 23 de outubro).

Deste modo, podemos dizer que nos encontramos:

“perante uma reconfiguração da Inspeção, distanciada da velha imagem de organização de controlo, mas igualmente afastada da marca de instância diretamente implicada na avaliação das escolas e da sua administração e gestão, simbolicamente reforçada pela associação a um status independente (a da auditoria) alcançando depois de promover formas de auto-organização e de autocontrolo nas escolas, sobre as quais exercia um poder verificador, próprio de uma organização que controla a uma maior distância” (Carvalho & Costa, 2017, p.702).

Contudo, este fenómeno não é exclusivo de Portugal: a evolução da inspeção na Europa é caracterizada igualmente por um estado constante de mudança, tendo vindo a aumentar, onde a capacidade em desenvolver “conhecimento prático” (Ozga, 2014, p.16)

passou de um modelo burocrático altamente centralizado, para um modelo pós-burocrático, descentralizado, orientado para o futuro, flexível e em rede, abarcando uma multiplicidade de atores, onde a função inspetiva é vista enquanto uma técnica significativa na proliferação de novas formas de governar os serviços públicos (Clarke & Ozga, 2011, p.3).

Segundo Clarke e Ozga (2011), existem três aspetos que caracterizam a inspeção como modo de governo à distância: (i) tem em vista a observação direta de locais e de práticas; (ii) é uma forma de avaliação qualitativa, que envolve o exercício do julgamento e não o cálculo da regularidade / desvio estatístico, uma vez que o julgamento é o cerne da atividade e, portanto, levanta questões sobre a articulação do conhecimento e do poder; (iii) é uma avaliação incorporada: o inspetor é um tipo distintivo de agente, que incorpora conhecimento, julgamento e autoridade inspetiva.

Esta mudança tem tido consequências para o trabalho e para identidade dos inspetores, relacionado com o desempenho da sua autoridade, de acordo com o seu *status* de especialistas e profissionais bem-sucedidos, enquanto membros de uma elite altamente burocrática e hierárquica.

Segundo Ozga (2014) estas novas expectativas colocam o inspetor de educação como mediador e tradutor da informação, devido à posição particular e única do seu trabalho, tendo por base a relação existente entre conhecimento/governança. O que se traduz, segundo Pieterse (2000), por uma recombinação e remodelação de elementos sociais e culturais (in Carvalho & Costa, 2017, p.687).

Para percebermos a reconfiguração do trabalho do inspetor, importa equacioná-lo também enquanto gestor. Recorrendo, numa primeira instância, ao modelo de caracterização organizacional de Bush (1994), a IGEC funciona como um sistema, existindo uma estrutura hierárquica de autoridade e de responsabilidade, que deve ser respeitada, onde todas as decisões de gestão passam por um processo racional: estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho, dando ênfase aos seus elementos oficiais e estruturais, dispostos em regras e regulamentos.

Este modelo tem como características principais: (a) A tendência para tratar as organizações como sistemas, compostos por pessoas, com ligações organizacionais; (b) A

relevância da estrutura formal da organização representada por organigramas que apresentam os diferentes departamentos; (c) A estrutura hierárquica formal da organização, que representa uma forma de controlo dos seus líderes; (d) A organização, que se rege por objetivos pré-determinados, em que todos os funcionários trabalham comumente para atingir os fins pré-determinados; (e) O processo de tomada de decisão que é concretizado racionalmente e em função dos objetivos da organização; (f) A autoridade do líder no modelo formal que resulta da posição hierárquica que ocupa (Adaptado de Bush, 2006, p. 5).

Segundo Owens e Shakeshaft (1992), este modelo apresenta algumas limitações, considerando que “rationalistic burocratic notions (...) have largely proven to be sterile to have little application to administrative practice in the real world”. (p.4, in Bush, 2006, p.7). Assim, e devido às constantes alterações nas políticas públicas da educação (descentralização, autonomia, maior envolvimento parental) a atividade da IGEC e, consequentemente, o exercício do trabalho do inspetor de educação é amplificado, pelo que devemos considerar que no seu desempenho deve existir alguma dinâmica e plasticidade (Reis, 2017, p.13). Assim, no âmbito da Inspeção é exigida “uma reformulação conceptual abrangente das várias tendências de mudança” (Lucas, 2008, p.14).

Uma vez que as funções do inspetor se tornam mais complexas, o seu trabalho é caracterizado por momentos focalizados para o contexto da ação, influenciados por tarefas breves, descontínuas e de rotina (Correia, 2016, p.44), em resposta às pressões que o seu trabalho implica. Um exemplo disso são os prazos que têm para cumprir, referentes às atividades de que estão encarregues, e de terem sempre a porta aberta dos seus gabinetes, o que permite que outros inspetores ou colaboradores, entrem e suspendam as tarefas que estes se encontravam a fazer naquele momento, uma vez que, “em grande parte a comunicação é o seu trabalho” (Mintzberg, 1975, p.9). Desta forma, podemos constatar que o inspetor, independentemente do que esteja a fazer, acaba por ser “pressionado pelas possibilidades do que poderia fazer ou precisa fazer” (Mintzberg, 1975, p.3).



Esta interação não acontece somente em trabalho de gabinete, onde os colaboradores necessitam de se dirigir ao respetivo dirigente para validarem o trabalho realizado ou, em certos casos, aos serviços jurídicos (e.g. ações disciplinares). A comunicação acontece sobretudo em trabalho de campo, onde os inspetores normalmente durante um dia de preparação antecedendo o trabalho nas escolas, trocam conhecimento e opiniões entre si, à semelhança daquilo que ocorre durante todo o processo.

Segundo o estudo realizado por Correia (2016), concluiu-se de fato que o trabalho dos inspetores se tornou mais alargado e complexo:

“a ação inspetiva perspectiva-se muito mais do que a simples verificação da conformidade normativa e legal dos procedimentos, priorizando em grande medida ‘a função de apoio de atividades de orientação, consultoria e avaliação da qualidade do serviço de educação prestado nas escolas’ (Afonso, 1998, citado por Rodrigues, 2010, p.12), sempre na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento e melhoria do sistema educativo” (Correia, 2016, p.10).

Posteriormente, o estudo realizado por Reis (2017), chegou a conclusão semelhante:

“quanto ao trabalho dos inspetores, é possível observar um perfil exigente, dado não só o número de atividades em que estão envolvidos como também as competências e conhecimentos que são exigidos, nomeadamente no que se refere ao conhecimento da legislação, ao conhecimento pedagógico e às competências relacionais” (p.101).

Porém, apesar das várias mudanças ao nível da inspeção e da figura do inspetor, muitos são os inspetores mais experientes que ainda se mostram relutantes face ao modelo pós-burocrático e a todas as mudanças que este abarca (Ozga, 2011). Esta tensão não pode ser dissociada do facto de, em Portugal, se manter forte o referencial tradicional da “escola pública”, bem como o peso que a administração central preserva na estrutura do poder do Estado, o que faz com que este ainda se constitua enquanto “um país de tradição centralista” (Barroso, 2005, p.739).

## 1.1. Esboço de mapeamento da investigação produzida sobre/na IGEC

Entre 2000 e 2016, de acordo com uma pesquisa documental realizada no Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP) e no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de Lisboa (SIBUL), de acordo com a palavras-chave/critérios “IGE” e “IGEC”, tendo em vista uma pesquisa simples não recorrendo a palavras adjacentes, utilizando como palavra-chave “índice, palavra no título”, em todas as línguas e todos os formatos de documentos disponíveis. Parte da pesquisa documental adveio de artigos relacionados com a figura do inspetor em Portugal e na Europa (Bruggen,2010 ; Brooks & Sivesind,2015; Clarke & Ozga,2011; Lucas,2008).

Foram vários os autores que fizeram da Inspeção o seu objeto de estudo (Quadro 1), quer seja a nível das mudanças da IGEC, quer a nível das mudanças do perfil profissional do inspetor em Portugal e na Europa, e da Avaliação Externa das Escolas (AEE) como podemos verificar através do Anexo 1.

De acordo com este mapeamento, é de destacar a importância que a AEE adquire em Portugal no âmbito da investigação sobre a inspeção da educação.

Nos últimos anos (2012-2016) foram múltiplos os estágios realizados na IGEC no âmbito do (agora) Mestrado em Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, assim como a relatórios de estágio realizados em escolas e trabalhos de projeto, sobre o âmbito de intervenção da IGEC. Incidindo sobre diversas áreas, os estágios curriculares (e não só) deram origem a estudos no âmbito das diversas atividades da Inspeção da Educação e Ciência, como é o caso da avaliação externa das escolas, das ruturas/continuidades do modelo de avaliação externa, da autoavaliação das escolas, e da redefinição do perfil profissional do inspetor de educação (Anexo 2).

Podemos, assim, constatar a existência de uma intensificação dos estudos sobre o trabalho da inspeção, sobretudo referente ao modelo de avaliação externa das escolas (AEE) no âmbito de atuação da IGEC. Assim, foram estudados os processos de avaliação e de regulação das políticas públicas em Portugal, atendendo à crescente importância da avaliação das organizações educativas e às mutações nos seus modos de regulação.

A AEE foi alvo de diversos estudos, onde pude constatar que foram realizados vários estudos de caso tendo em conta a realidade inerente da IGEC, tendo em vista as atividades realizadas no âmbito do Programa da Avaliação Externa das Escolas (AEE) e do Programa referente à Atividade Internacional (Saraiva, 2014); Estudos comparativos, entre a AEE em Portugal e em Escolas Europeias (EE), ou seja, a comparação entre dois modelos de avaliação: o modelo da Avaliação Externa das Escolas (AEE) e o contexto internacional, através da avaliação realizada nas Escolas Europeias (EE) (Lemos, 2012).

E de acordo com esses dois modelos, o apuramento do papel da *Whole School Inspection* (WSI) nas Escolas Europeias (Jarreta, 2016); estudos referentes às representações das equipas de AEE face às suas práticas de avaliação, procedendo a uma análise das funções e papéis desempenhados pelos gestores (Oliveira, 2013), assim como a um outro estudo acerca das representações que as equipas de avaliação externa da IGEC detêm sobre a autoavaliação das escolas (Gonçalves, 2014); Rupturas e continuidades a dar face ao antigo para o atual modelo de AEE, assentes nas razões que estiveram na base das mudanças efetuadas, assim como dos resultados que foram alcançados no 1º ano do 2º ciclo de AEE (Rocha, 2012).

Outros temas igualmente abordados prenderam-se com as dinâmicas internas na autoavaliação das escolas, tendo em vista o contributo da comunidade educativa (Rodrigues, 2012); a cultura organizacional presente na IGEC, pretendendo caracterizar a sua natureza (burocrática), autonomia e flexibilidade (Belo, 2016); a redefinição do perfil profissional do inspetor de educação, tendo em vista compreender o surgimento da atividade de acompanhamento da IGEC aos Jardins de Infância da Rede Privada-IPSS.

Assim como o acompanhamento do trabalho e o funcionamento pedagógico dos estabelecimentos de EPE nas instituições particulares de solidariedade social (IPSS), misericórdias e mutualidades da rede privada (Correia, 2016). Onde a autora procedeu a um balanço sobre o estudo da função inspetiva e o trabalho do inspetor tendo em conta as alterações dos modos de atuação da IGEC.

O tema do presente estudo inscreve-se no último tema acima descrito (Correia, 2016), procurando dar continuação ao trabalho iniciado pela autora (perfil profissional do inspetor da educação).

Podemos também verificar uma produção de documentos no âmbito da atividade da IGEC, tendo em conta as mudanças da atividade inspetiva (Lucas & Azevedo, 2010), e da própria figura do inspetor de educação (Lucas, 2008), não apenas em contexto nacional, como também em contexto europeu (Ozga, 2014).

Como Lucas (2008) indica, a inspeção tem vindo a assumir o papel de “agência” de qualidade, concedendo novas funções aos inspetores de educação. O perfil profissional do inspetor pressupõe, assim, um conjunto de competências que exigem um conhecimento profundo da política educativa e da organização do sistema educativo, bem como do quadro normativo que o regula e disciplina, numa perspetiva global, assim como a aquisição de um conjunto de perícias técnicas que garantam o saber informar-se e o saber comunicar essa informação (Lucas, 2008, p.16).

Uma vez que pretendo aprofundar o tema da reconfiguração da ação da inspeção, a atividade inspetiva assume-se enquanto foco principal, tendo em vista aprofundar a modificação da figura do inspetor e as representações que os inspetores têm face ao papel e às funções que desempenham.

## **1.2. O perfil dos alunos e a autorregulação da aprendizagem**

O *perfil dos Alunos à saída obrigatória da escola* é “um quadro de referência que pressupõe a liberdade, a responsabilidade, a valorização do trabalho, a consciência de si próprio, a inserção familiar e comunitária, a participação na sociedade que nos rodeia” (DGE, 2017, p.1). Homologado pelo Senhor Secretário de Estado da Educação, mediante o Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho, é “um documento de referência para a organização de todo o sistema educativo e para o trabalho das escolas” (DGE, 2017), que tem em vista a formação de cidadãos autónomos, responsáveis e ativos, o que pressupõe uma estreita ligação com os objetivos definidos para atividade ao ATE. Apesar do ATE

ser prestado apenas a alunos do 2º e 3º ciclo (artigo 12º do despacho normativo n.º4 – A/2016), têm em vista o domínio de áreas de competências e valores semelhantes.

Segundo este documento, a ação educativa deve ser pautada pelos princípios que “dão sentido a cada uma das ações relacionadas com a execução e a gestão do currículo na escola em todas as áreas disciplinares” (DGE,2017,p.5),pela visão de aluno que “explicita o que é pretendido para os jovens enquanto cidadãos à saída da escolaridade obrigatória” (DGE, 2017, p.5).

Por sua vez, os valores “são entendidos como orientações segundo as quais determinadas crenças, comportamentos e ações são definidos como adequados e desejáveis” (DGE, 2017, p.5): liberdade; responsabilidade e integridade; cidadania e participação; excelência e exigência; curiosidade, reflexão e inovação. Pretende-se portanto, que o aluno seja autónomo, responsável, consciente de si próprio e do mundo que o rodeia (tal como acontece na atividade do ATE).

No âmbito das áreas de competências, estas comportam múltiplas dimensões: Linguagens e Textos; Informação e Comunicação; Raciocínio e Resolução de Problemas; Pensamento Crítico e Pensamento Criativo; Relacionamento Interpessoal; Desenvolvimento Pessoal e Autonomia; Bem-estar, Saúde e Ambiente; Sensibilidade Estética e Artística; Saber Científico, técnico e tecnológico; Consciência e Domínio do Corpo. A harmonia de todas estas dimensões contribui para “a motivação, autoestima, autorregulação, autoeficácia e sentido de pertença, as quais influenciam na aprendizagem” (OPP, 2016, p.8).

No âmbito deste documento orientador do sistema de ensino, inscreve-se com centralidade a autorregulação da aprendizagem, a qual deve ter em vista a aprendizagem regulada pelo próprio aluno, assente na sua interação de conhecimentos, competências e motivações com as exigências induzidas pelo meio, conduzindo “à organização, ao planeamento, ao controlo e à avaliação dos processos adotados e dos resultados atingidos na realização das tarefas escolares” (Veiga Simão, 2007).

A aprendizagem autorregulada apela a um conjunto de:

“dimensões metacognitivas, motivacionais, volitivas e comportamentais em interação constante com o ato de aprender, determinando o grau em que é exercida a aplicação dos processos de aprendizagem antes, durante e após a aquisição e consolidação dos conhecimentos e das competências escolares” (Veiga Simão, 2007, p.7).

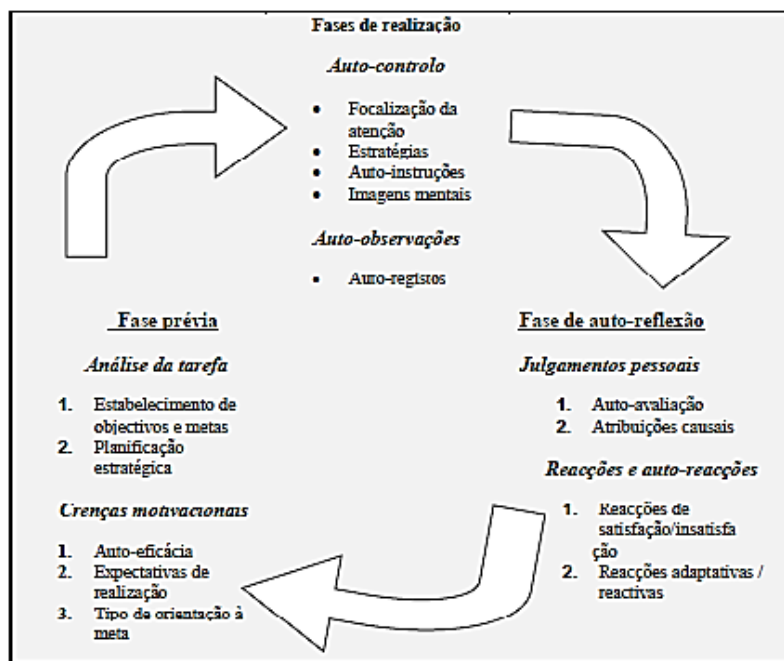
Tomando como referência um dos principais modelos de autorregulação da aprendizagem, o ‘Modelo das fases cíclicas da aprendizagem autorregulada’, empregue por Zimmerman (2002), sublinhamos a existência de três fases: 1) Fase Prévia; 2) Fase de Realização ou Controlo Volitivo; 3) Fase de Autorreflexão. A primeira fase (prévia) assenta na análise da tarefa, no estabelecimento de objetivos, planeamento de estratégias, assim como de crenças auto motivacionais, entendida como um “pensamento em tempo futuro” (Veiga Simão, 2007 cit in Pereira, 2012, p.19).

A segunda fase (realização ou controlo volitivo), diz respeito aos processos que ocorrem durante a aprendizagem onde a automonitorização e o autocontrolo assumem um papel essencial, o autocontrolo assenta nas “autoinstruções, imagens mentais e focalização da atenção” e a automonitorização no “auto registo e na auto experimentação” (Zimmerman 2012, cit in Rocha, 2014, p.7). Por fim, a última fase (autorreflexão) é composta pelo autojulgamento, relacionado com atribuições causais e com os processos de autoavaliação, e pelas auto reações, traduzida através da satisfação pessoal do aluno e pelas respostas adaptativas/defensivas que este apresenta. O que pressupõe a necessidade do aluno de: “refletir e reagir, uma vez terminada a tarefa, entendida, assim, como a fase de avaliação por parte do aluno, relativamente às estratégias de aprendizagem delineadas para alcançar os objetivos, permitindo a realização dos ajustamentos que se consideram adequados” (Veiga Simão, 2007 cit in Pereira, 2012, p.19-20).

Assim, podemos verificar que dentro de cada fase “produzem-se uma série de subprocessos, próprios dos três momentos estabelecidos pelo modelo (...) onde as diferentes fases tendem a criar um movimento no sentido de facilitar ou dificultar as próximas fases do ciclo” (Rosário, 2004; Zimmerman, 2002 cit in Santos, 2012, p. 91).

**Figura 3 - Fases e Subprocessos do Ciclo de SRL (Self-Regulating Learning)**

(Fonte: Zimmerman, 2000, 2002 cit in Santos 2012, p.92)



Desta forma, a fase prévia da autorregulação “prepara o aluno para a fase de controlo volitivo; esta, por sua vez, afeta os processos utilizados na fase de autorreflexão, que interagem com a fase prévia seguinte, aumentando a qualidade das aprendizagens” (Santos, 2012, p.92). A capacidade de gerir o tempo e de otimizar a ajuda recebida pelo tutor, e de transpor os conhecimentos adquiridos, traduz o papel ativo que o aluno pode desempenhar na aprendizagem:

“atos como saber utilizar estratégias adequadamente, saber avaliar o que sabe e o que necessita de aprender, conseguir gerir o seu tempo de estudo (...) resistir às distrações, saber lidar com a ansiedade ou com outras emoções negativas são exemplos de competências que o estudante pode pôr ao serviço de uma aprendizagem eficaz” (Veiga Simão, 2007, p.7).

Deste modo, a autorregulação da aprendizagem é um conjunto de processos “proativos que os jovens utilizam para adquirirem competências académicas, estabelecerem objetivos, selecionarem e implementarem estratégias e se auto

monitorizarem, enfatizando o papel ativo do sujeito” (Zimmerman, 2008, cit in Rocha, 2014, p.6).

É de salientar que o grau de regulação que o aluno pode exercer sobre a sua aprendizagem “pode ser estimulada e desenvolvida se o contexto educativo criar oportunidades para o desenvolvimento das competências que favorecem aquele exercício “(Veiga Simão , 2007, p.8) como é o caso da atividade do Apoio Tutorial Específico (ATE).

### 1.3. Atividade do Apoio Tutorial Específico

Com o pressuposto de que a aprendizagem dos alunos não pode ser concebida enquanto uma progressão em linha reta, a atividade do ATE pretende:

“ possibilitar um trabalho de acompanhamento permanente daqueles de modo a encontrar respostas adequadas às dificuldades específicas de cada aluno, facilitando e apoiando-os no estudo, na sua integração na turma e na escola, no cumprimento das regras escolares e no projeto de vida escolar” (Despacho normativo n.º4 –A/2016 de 16 de Junho)

De modo a orientar o trabalho feito pelas escolas e pelos professores tutores, integrados no ATE, em 2017, a Direção-Geral da Educação (DGE) em articulação com a Universidade do Minho, desenvolveu um plano formativo “como o objetivo de apoiar, esclarecer e desenvolver competências, capacitando os professores tutores” (DGE, 2017). Estima-se que pelo menos dois professores de cada agrupamento/escola realizassem estas formações. Tal plano formativo traduziu-se na criação de dois cursos:

- Curso *online* de formação livre – Massive Open Online Course (MOOC) tendo a duração de 15 horas;
- Curso *online* de formação acreditado (MOODLE) com a duração de 25 horas.

No mesmo sentido formativo inscrevem-se as ‘**Jornadas do Apoio Tutorial Específico**’ realizadas em Maio de 2017, onde a DGE, em conjunto com a IGEC, pretendia incrementar os resultados do ATE, através da partilha de práticas. Estas jornadas tiveram como objetivos específicos:



- “ - Identificar as medidas implementadas nas escolas;
- Identificar os constrangimentos associados à implementação da Medida;
- Promover a partilha de soluções para ultrapassar os constrangimentos experimentado na implementação da medida;- Promover a reflexão crítica e o confronto de pontos de vista;
- Promover a transferibilidade de práticas;
- Apoiar as escolas na resolução de problemas associados à implementação da medida”

(Site da DGE,2017).

Um crédito horário adicional é ainda disponibilizado às escolas que integram nesta medida, sendo que cada professor tutor deverá acompanhar um grupo de 10 alunos (despacho normativo n.º4 –A/2016, de 16 de Junho).

O Apoio Tutorial Específico é:

- “- Um espaço onde o tutorando, com a ajuda do tutor, reflete sobre os seus comportamentos até ao momento, sobre os motivos desses comportamentos e as suas consequências a curto e a longo prazo;
- Um espaço onde o tutorando define objetivos para o seu percurso escolar;
- Um espaço onde os tutorandos são, constantemente, ajudados a refletir e a modificar o comportamento em função dos dados da avaliação realizada em cada momento;
- Um espaço de ajuda à construção de percursos individuais da mudança com vista à melhoria pessoal;
- Um espaço de acolhimento e compreensão das dificuldades dos tutorando, mas também de confrontação sobre os comportamentos realizados para conseguir mudanças;
- Um espaço onde os tutorandos avaliam a eficácia dos seus objetivos (i.e. em que medida o esforço e o empenho nos comportamentos está a contribuir para alcançar os objetivos) “

(DGE,2016).

O apoio tutorial específico **não é**:

- “- Um espaço de trabalho individual dos tutorandos (e.g. realizar TPC ou estudo pessoal);
- Um espaço de lazer para desenvolver competências (e.g. jogos online);
- Um espaço para colmatar dificuldades específicas (e.g. aulas de apoio a matemática, texto extra de leitura guiada);
- Um espaço de preparação para os testes;
- Um espaço para ‘palestras’ sobre como os tutorando devem guiar a sua vida sem ter em conta a perceção e ação do tutorando (e.g. conversas prescritivas sobre o que deve e o que não deve ser feito) ”

(DGE, 2016).

### 1.3.1. A tutoria

Segundo Eby & Rhodes (2007), tutoria é:

“um início programado que está assente num princípio de desigualdade ou assimetria em que um dos elementos, mormente aquele tido por mais experiente ou conhecedor (tutor), pode, em certo contexto e durante certo período de tempo favorecer a consecução de determinado objetivo, normalmente associado ao desenvolvimento do elemento menos experiente (tutorando)” (in Simões & Alarcão, 2011, p.342).

Segundo Simões & Alarcão (2011) a tutoria é cada vez mais perspetivada enquanto uma intervenção válida no cerne do desenvolvimento juvenil, assim como uma estratégia de intervenção importante na promoção do envolvimento e compromisso do aluno com a escola, tendo em vista apoiar a construção do projeto de vida do aluno, assente na relação professor-tutor/aluno.

A tutoria pode ser considerada: a) uma ação de orientação que tem em vista promover e facilitar o desenvolvimento integral dos alunos, nas suas dimensões

intelectual, afetiva, pessoal e social; b) uma tarefa docente que personaliza a educação mediante um acompanhamento especializado, facilitando aos estudantes a construção e o amadurecimento dos seus conhecimentos e atitudes, ajudando-os na planificação e no desenvolvimento do itinerário académico; c) uma ação que permite a integração ativa e a preparação do aluno na instituição escolar, canalizando e dinamizando as suas relações com os diferentes serviços (administrativos, docentes, organizativos, etc.), garantindo o uso adequado e a rendibilidade dos diferentes recursos que a instituição proporciona (Veiga Simão, 2008, in Rato, 2013, p.12).

Desta forma, a tutoria constitui-se enquanto um processo que promove mudanças “intra e interpessoais, que se pretende que resultem num aumento de integração e do sucesso escolar” (Freira, 2016; Veiga, 2014), em que o aluno deverá assumir-se enquanto construtor primordial do seu projeto de vida. A tutoria aparece assim associada ao desenvolvimento do indivíduo como um todo, e apresenta as seguintes características (quadro 5):

**Quadro 2 – Características principais dos programas de tutoria**  
(Adaptado de Clutterbuck & Sweeney, 1997, in Rato, 2013, p.12)

<b>TUTORIA</b>	<b>1-</b> Foco no Progresso
	<b>2-</b> Duração de longo prazo
	<b>3-</b> Feedback Intuitivo
	<b>4-</b> Desenvolvimento de capacidades
	<b>5-</b> Direcionado pelo tutor
	<b>6-</b> Orientação na tomada de decisões

Segundo Álvares Bisquerra (Tavares, 2009, p.138), a tutoria é ainda definida enquanto “uma ação sistemática, específica concretizada num determinado tempo e espaço (...) em que o aluno recebe especial atenção, individualmente ou em grupo, considerando-se como uma ação personalizada” (in Lourenço, 2012, p.31). Destacam-se as seguintes vantagens: favorece o desenvolvimento dos diferentes aspetos da identidade própria de cada aluno, assim como o seu sistema de valores e o desenvolvimento da

personalidade; ajusta a resposta educativa às necessidades dos alunos; e promove o desenvolvimento da aprendizagem e da socialização (Lourenço, 2012).

O foco da maioria dos programas de tutoria tem sido atribuído aos jovens considerados de ‘risco’ (Mclearn et al,1998 cit in Lourenço,2012,p.20). Assim, estes programas podem de facto oferecer maiores benefícios para estes jovens, tendo em conta características que lhes estão associadas: competências baixas sociais, baixa resistência à frustração, locus de controlo externo, lacunas severas em competências transversais de leitura e de escrita. Outras condições que podem também estar associadas são as condições ambientais, como é o caso da pressão de pares envolvidos em disrupção, consumos nocivos, entre outros (Lourenço, 2012, p.20), tendo em vista o combate ao insucesso escolar e à integração da diversidade.

Deste modo, o envolvimento escolar é “visto como um aspeto chave na prevenção de consequências desenvolvimentais negativas, como o abandono escolar e a delinquência juvenil. Um envolvimento escolar baixo tem vindo a ser associado a: “problemas de conduta, enquanto, por oposição, alunos com níveis de envolvimento mais elevados manifestam menos problemas deste tipo “ (Finn & Rock, 1997; Gutman & Midgley, 2000, cit in Veiga et al,2012,p.36).

Hirschfield e Gasper (2011) procuraram compreender se o envolvimento escolar seria preditor de problemas de comportamento e verificaram que o envolvimento emocional e o comportamental predizem um decréscimo na delinquência, quer em contexto escolar, quer em geral” (Veiga et al,2012,p.36).

Com isto, importa destacar o modelo proposto por Fredericks e colaboradores (2004), que caracteriza o envolvimento escolar em três tipos de dimensões interrelacionadas: cognições, emoções e comportamentos. A *dimensão cognitiva* assenta no investimento pessoal por parte do estudante, assim como de estratégias autorreguladoras e de abordagem à aprendizagem e “operacionaliza-se nas perceções e crenças acerca de si mesmo, da escola e dos colegas, incluindo, ainda, crenças de autoeficácia, motivações e aspirações académicas (Jimerson et al., 2003 cit in Veiga et al,2012,p.32). Por sua vez, a *dimensão emocional* “refere-se às reações emocionais suscitadas por esta, pelos colegas e pelos professores “(Goodenow, 1993, cit in Veiga et

al,2012,p.32) associadas ao sentimento de pertença no meio escolar. Por último, a *dimensão comportamental*, traduz-se através de um conjunto de ações, como a realização dos trabalhos de casa, a assiduidade e participação nas aulas, o empenho nas tarefas escolares, a obtenção de boas notas, a participação em atividades extracurriculares, assim como a ausência de comportamentos disruptivos, e o respeito pelos professores e pelas regras impostas pela escola (Veiga et al, 2012, p.33).

De acordo com Floyd (1993), a tutoria divide-se em duas tipologias: natural e planeada. A primeira encontra-se normalmente associada a instituições como a família, igrejas, bairros e escolas. Tradicionalmente algumas instituições forneciam oportunidades de orientação natural (laços de amizade, acolhimento). Contudo, devido às novas exigências da sociedade, estas instituições têm alterado nas últimas décadas a sua trajetória de intervenção educativa, acabando por reduzir a sua possibilidade de puderem prestar assistência e orientação à juventude (Floyd,1993 cit in Santos, p.19). A segunda tipologia está associada aos programas de tutoria estruturada e de forma sistemática, por iniciativa de governos e Organizações Não Governamentais (ONGs) (Floyd 1993 cit in Santos, 2012, p.32), tendo como objetivo principal, o preenchimento de lacunas criadas pela “diminuição da orientação natural” acima descrita (Freedman,1993 cit in Santos, 2012, p.32), dando oportunidade e criando possibilidades para que os alunos de ‘risco’ “possam crescer como adultos responsáveis” (Santos, 2012, p.32).

São funções essenciais da tutoria, o apoio sócio emocional, o suporte instrumental e a promoção da autodeterminação, que não devem ser compreendidas de modo estanque. A função de apoio socio emocional, contribui para o ajustamento pessoal do aluno, procurando “compreender se a tutoria é, em si mesma, um fator de proteção do desenvolvimento juvenil, se ajuda a prevenir fatores de risco ou se age (in) diretamente sobre outros fatores protetores” como a paternalidade (Simões & Alarcão, 2011,p.343). A função instrumental atribuída à tutoria “centra-se no seu carácter pedagógico como veículo promotor de competências, sejam elas pessoais, sociais ou técnicas (...) no sentido de avaliar o modo como a parceria de aprendizagem entre tutor e tutorando se operacionaliza” (Keller,2007 cit in Simões & Alarcão, 2011,p.343). Por último, na função de autodeterminação, considera-se que a centralidade passa assim a ser reconhecida ao tutorando no seu processo de aprendizagem.

Deste modo, a tutoria é uma forma de promover “a auto-regulação da aprendizagem para que estes (educandos), saibam dirigir e controlar as suas ações, sentimentos, pensamentos, comportamentos (...)” (Frison & Simão, 2009 cit in Lourenço, 2012, p.32).

### 1.3.2. O tutor

Difícilmente conseguimos traçar o perfil ideal de tutor devido à multiplicidade de papéis que este desempenha. Porém, “subentende-se que este deverá ter abertura e flexibilidade para procurar orientar eficazmente” (Santos, 2012, p.34).

O tutor ou professor tutor é assim, aquele que “assume um papel determinante no projeto educativo, tendo em conta que os seus objetivos se deverão nortear pela estimulação das capacidades e processos de pensamento, tomada de decisões e resolução de problemas do tutorando” (Lourenço, 2012, p.32), possibilitando ao aluno descobrir a direção que pretende seguir, assim como as decisões a tomar nesse âmbito.

Desse modo, o professor tutor deverá auto definir-se como “alguém que acredita ser capaz de conduzir o tutorando a uma alteração/minimização de situações geradoras de instabilidade, seja no domínio académico, pessoal ou social” (Lourenço, 2012, p.33).

São diversos os autores que defendem que a comunicação preferencialmente estruturada (de acordo com os objetivos previamente definidos) entre tutor – tutorando deve assentar no desenvolvimento da escuta ativa e do questionamento (Bullock & Wikeley, 2004; Wisker et al, 2008; Wallace, 2008), avaliando o nível de conhecimento e competências do tutorando, e encorajando o seu pensamento crítico.

Deste modo, o tutor deverá ser capaz de:

“orientar os alunos no seu projeto de vida escolar e nas suas tarefas académicas, sociais e comportamentais, nas aulas e fora destas (..) orientar os alunos no desenvolvimento e comportamentos de autonomia face às aprendizagens e à sua vida, através da promoção de competências de autorregulação (...) promover

mudanças nos alunos e desenvolver competências para que estes reflectam sobre as próprias mudanças (...) monitorizar e avaliar, de forma sistemática, os progressos e necessidades do aluno, bem como o grau de cumprimento dos planos tutoriais de cada um (...) promover a auto-avaliação e a reflexão crítica do aluno face ao plano de objetivos tutoriais traçados ou a traçar (...) encorajar o aluno nos momentos escolares mais desafiantes e mais frustrantes, promovendo nele competências como a persistência, e a capacidade de lidar com os pequenos(in)sucessos em desistir (...) oferecer ao aluno suporte e feedback constantes relativos aos seus progressos” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2016, p.8).

Segundo o Professor Pedro Rosário da Universidade do Minho, o professor tutor deverá ter “disposição, disponibilidade e alguma audácia” (2016). A Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) enumera algumas competências e responsabilidades que o professor tutor deverá ser capaz de exercer:

“ – Proporcionar ao(s) aluno(s)/a(s) um ambiente saudável, seguro e de suporte afetivo e apoiante, a par com uma atitude firme no cumprimento dos objetivos tutoriais;

- Manifestar competências de relação interpessoal – empatia, congruência e responsividade, capacidade de aceitação, bem como estar consciente de que o professor tutor funciona como modelo de referência e de vinculação para os alunos;

- Orientar os alunos no seu projeto de vida escolar e nas suas tarefas académicas, sociais, emocionais e comportamentais, nas aulas e fora destas;

- Co-construir com o aluno/a, com o grupo de alunos e com outros agentes educativos, um plano tutorial específico e adequado à idiossincrasia de cada aluno/a e da escola, numa atitude de coresponsabilidade e de eliciação do seu papel ativo, de tutoria;

- Desenvolver medidas de apoio aos alunos, designadamente de adaptação, integração e inclusão na turma e na escola e de aconselhamento e orientação no estudo e nas tarefas escolares;

- Orientar os alunos no desenvolvimento de comportamentos de autonomia face às aprendizagens e à sua vida, através da promoção de competências de autorregulação;
- Promover a articulação das atividades escolares dos alunos com outras atividades formativas académicas e não académicas, apoiando as escolhas dos alunos;
- Apoiar a transição para o ano ou ciclo seguinte, ajudando os alunos a gerirem o seu percurso escolar;
- Desenvolver a sua atividade de forma articulada com os restantes professores das disciplinas, com a família, com os serviços especializados de apoio educativo, designadamente os serviços de psicologia, e com outras estruturas de orientação educativa;
- Facilitar e promover relações interpessoais e de grupo, com base na tolerância e respeito pelas ideias e pelas pessoas;
- Conhecer (e apoiar o aluno/a no respetivo autoconhecimento) os perfis individuais e os objetivos de vida de cada aluno/a tutorando, em diferentes áreas da sua vida, identificando e estimulando as suas potencialidades e refletindo em que medida o professor/tutor e a escola podem intervir;
- Contemplar e exercer competências de apoio às necessidades de cariz pedagógico dos alunos, relacionadas com a aprendizagem e hábitos de estudo, bem como a outras necessidades de cariz psicopedagógico e socioemocional, tais como a motivação, autoestima, autorregulação, autoeficácia, sentido de pertença, ou outras, as quais influenciam na aprendizagem;
- Promover no aluno/a a tomada de decisões informadas e saudáveis, aumentando a sua capacidade de resiliência, a potenciais fatores de stress ou experiências de adversidade;
- Encorajar o aluno/a nos momentos escolares mais desafiantes e mais frustrantes, promovendo nele competências como a persistência, a resistência à frustração ou a capacidade de lidar com os pequenos (in) sucessos sem desistir;



- Promover mudanças nos alunos e desenvolver competências para que estes reflitam sobre as próprias mudanças; estar sensível aos processos de mudança e mediar esses processos, bem como as respectivas transformações internas que o aluno/a poderá sentir;
- Monitorizar e avaliar, de forma sistemática, os progressos e necessidades do aluno/a, bem como o grau de cumprimento dos planos tutoriais de cada um, e dar a conhecer os mesmos junto das respetivas equipas educativas, famílias e órgãos de gestão da escola;
- Promover a autoavaliação e a reflexão crítica do aluno/a face ao plano de objetivos tutoriais traçados ou a traçar;
- Oferecer ao aluno/a suporte e *feedback* constantes relativos aos seus progressos, reforçando esforços e resultados positivos e definindo planos de recuperação;
- Obter *feedback* permanente dos alunos face ao processo tutorial.”  
(OPP,2016,pp.7-8)

Para Marland & Rogers (1997), um dos papéis essenciais do tutor passa por:

–“levar o aluno a atingir uma ‘autonomia racional’, isto é levá-lo a descobrir-se a si próprio e aos outros, decidindo quem é, como quer ser e como pode mudar o seu comportamento (...) atribuindo à tutoria a função de orientação pessoal e espiritual, em conjunto com a educativa e vocacional” (Marland & Rogers, 1997 cit in Semião,2009,p.62).

Posto isto, a questão de partida que anima o presente estudo incide em perceber:

De que modo a Atividade de Acompanhamento ao Apoio Tutorial Específico (ATE) permite analisar a redefinição da ação da IGEC, designadamente por via da figura dos inspetores?

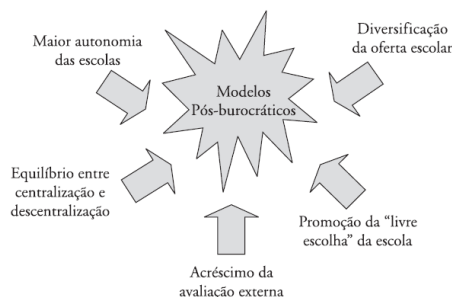
## 2. Principais conceitos teóricos: regulação, regulação burocrática e regulação pós-Burocrática

O conceito de regulação, no âmbito do quadro das políticas educativas, tem em vista a diferenciação de dois tipos de fenómenos, que se encontram interdependentes nomeadamente: “os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores e os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e as transformam” (Barroso, 2006, p.12). Segundo Maroy (2011) o conceito de regulação burocrática representa uma hierarquia e um controle de conformidade de todos os agentes do sistema às regras e procedimentos a serem seguidos, por imposição do Estado. Esta forma organizacional é então “baseada na uniformização das regras e na conformidade (...) então justificada em nome da racionalidade e da necessidade de uma universalidade máxima das regras na escala do Estado-Nação” (p.24).

Por sua vez, é no conceito de regulação pós-burocrática (fig.4), segundo Ball (s/d cit in Barroso,2013p.18), que “a racionalidade continua ser valorizada, mas ela é reduzida, sobretudo, à racionalidade instrumental. Entrando num regime de performatividade onde o que importa são os resultados tangíveis, mensuráveis, justificáveis.” Onde o principal objetivo passa por reformular o papel do Estado na definição, provisão e controlo das políticas educativas (Barroso, 2013, p.18), tendo em vista uma “governança por resultados” (Maroy, 2011, p.32), associada ao modelo do Estado avaliador.

Na regulação pós-burocrática, o Estado não desaparece, uma vez que continua a ter mesmo papel indispensável na definição de objetivos. Ele passa a delegar “aos estabelecimentos uma autonomia para escolher os meios adequados para atingir esses objetivos” (Maroy, 2011, p.31), negociando com as entidades locais objetivos a serem atingidos.

**Figura 4-** Modelo de Regulação Pós-Burocrático (Fonte, Barroso, 2005, p.737).



Aqui a relevância assenta na capacidade do Estado em partilhar com outras instâncias o seu papel de intervenção central nos moldes de educação e em resolver os problemas que emergem, ao invés de “impor uma ordem política global” (Muller, 2000 cit in Barroso, 2006, p.12).

### 3. Áreas de Atuação do Inspetor de Educação

A atuação dos dirigentes e pessoal da carreira especial de inspeção da IGEC consta do Regulamento do Procedimento de Inspeção da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (Regulamento n.º 189/2013, de 24 de maio) onde, no nº1 do artigo 5.º, se encontram assim definidos os seus princípios gerais de atuação:

“A atuação dos dirigentes e pessoal da carreira especial de inspeção da IGEC deve ser imparcial e isenta, pautada pelo rigor técnico, responsabilidade e equidade, orientada para a melhor prossecução do interesse público e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo sistema educativo, pelo sistema científico e tecnológico e pelos serviços e organismos do MEC.”

Além dos princípios de atuação, importa ainda destacar o princípio de proporcionalidade, autonomia técnica, celeridade, contraditório, colaboração e cooperação (nº2 do artigo 5.º do Regulamento n.º 189/2013). O princípio da proporcionalidade consiste na adequação dos procedimentos do inspetor aos objetivos da ação. Por sua vez, o princípio respeitante à autonomia técnica assenta na capacidade e apropriação dos meios legais e recursos disponibilizados, por parte dos inspetores, tendo em conta os que julgarem ser mais adequados (Regulamento n.º 189/2013).

O princípio de celeridade tem em vista a prontidão com que se espera que todos os assuntos sejam tratados. O princípio do contraditório assegura que “as intervenções da IGEC regem -se pelo princípio do contraditório nos termos do presente Regulamento, sem prejuízo do disposto em lei especial” (artigo 9.º Regulamento n.º 189/2013). Por fim, o princípio da colaboração e cooperação prevê a colaboração da IGEC com outros serviços de inspeção (Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da

Administração Financeira do Estado e com as com as inspeções regionais de educação das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores), assim como a realização de ações conjuntas com outros serviços de inspeção, como é o caso de entidades administrativas ou policiais, “mediante decisão do membro do Governo competente ou por acordo entre a IGEC e as entidades envolvidas” (artigo 10.º, Regulamento n.º 189/2013).

É de salientar que podem existir dois tipos de ações inspetivas: as ações ordinárias e as ações extraordinárias. As ordinárias são as que “se encontram previstas no plano anual de atividades”. Por sua vez, as extraordinárias são “aquelas que não constam do plano anual de atividades” (artigo 20.º, Regulamento n.º 189/2013). Um exemplo disso é a atividade de provedoria que, apesar de constar no plano de atividades, quando as queixas são complexas, não existe aviso prévio, o que pressupõe a realização da atividade sem que seja possível efetivamente prever quantas ações inspetivas irão ser feitas.

Com isto, podemos constatar que “os princípios gerais de atuação são um primeiro indicador da complexidade do trabalho do inspetor e da variedade de competências inerentes ao mesmo” (Reis, 2017, p.15).

A IGEC tem a competência de intervir no Sistema Educativo, no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico, secundário e superior, e nos serviços da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Educação (Site da IGEC, 2017). Segundo o mais recente Plano de Atividades (IGEC, 2017) a IGEC exerce competências de avaliação, auditoria, acompanhamento e controlo.

No âmbito das funções da IGEC, compete-lhe:

“propor e colaborar na preparação de medidas que visem a melhoria do sistema educativo; apoiar, pedagógica e administrativamente, os órgãos dos estabelecimentos de educação e ensino e representar a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e Educação nas estruturas de inspeção das escolas europeias” (Site da IGEC, 2017).

De acordo com Correia (2016), as competências que os inspetores mais valorizam são, numa primeira instância, todas as desenvolvidas no decorrer do seu percurso profissional, tendo em vista objetivos profissionais e pessoais; seguidamente, valorizam o conhecimento técnico, no âmbito do domínio dos normativos e roteiros de trabalho, assim

como competências sociais e relacionais, no que diz respeito à interação com os interlocutores nas escolas.

Tal demonstra que a atuação do inspetor é caracterizada cada vez mais:

“pela observação focalizada em aspetos considerados fundamentais e estratégicos, potenciadores de mais qualidade educativa, menos orientada para verificar ou controlar conformidades e níveis mínimos de qualidade, mas mais orientada para reforçar, em cada unidade escolar, a capacidade de organizar e oferecer um serviço educativo que responda, com exigência e qualidade, às necessidades de cada contexto” (Lucas, 2008, p.21).

Deste modo, podemos constatar que este organismo da Administração Central atua, hoje, já não apenas numa lógica inerente à tradicional função de Controlo e Fiscalização, estendendo-se a outras formas de atuação como sejam a avaliação (AEE) e acompanhamento (Apoio Tutorial Específico - ATE, OAL, entre outros). Procurando assim nos últimos anos, no âmbito das atividades dos Programas de Acompanhamento e Avaliação, “desenvolver estratégias formativas consistentes, participadas e transparentes” (IGEC, 2017).

É através da atividade inspetiva que se constrói conhecimento a partir da prática, tendo por base, por um lado, a confiança e o respeito mútuo, e por outro, o rigor técnico e a intencionalidade inspetiva (Lucas, 2008, P.21).

#### **4. Orientação Metodológica**

O fenómeno em causa remete para a análise das funções e ação dos inspetores, procurando através deles verificar tensões existentes entre a regulação burocrática e pós-burocrática, no sentido de melhor compreender a reconfiguração do perfil profissional do inspetor de educação, de acordo com a coexistência destes dois modos de regulação. Identificaram-se cinco eixos de análise (Quadro 6):

**Quadro 3- Eixos de Análise do Projeto de Investigação**

<b>Eixos de Análise</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Recolha de dados</b>	<b>Análise de dados</b>
<b>Eixo 1</b> A atividade de acompanhamento ao ATE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perceber em que contexto surge a atividade, seus objetivos e propósitos;</li><li>- Identificar as dimensões da atividade</li><li>- Conhecer as metodologias de acompanhamento da atividade do ATE adotadas pela IGEC;</li></ul>	Pesquisa documental  Observação Participante	Análise de Conteúdo
<b>Eixo 2</b> O trabalho dos inspetores na ATE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecer o trabalho dos inspetores no ATE;</li><li>- Identificar o número de inspetores envolvidos no processo;</li><li>- Compreender as idiosincrasias das funções de acompanhamento.</li></ul>	Entrevista Semiestruturada  Observação Participante	Análise de Conteúdo
<b>Eixo 3</b> As características singulares da IGEC	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apurar a identidade organizacional da IGEC</li><li>- Perceber o que torna a IGEC única das outras organizações da administração central do Estado</li></ul>	Questionário	Análise de Conteúdo

#### **4.1. Técnicas de Recolha e Análise de Dados**

O presente estudo tem por base uma abordagem qualitativa. Segundo Bordgan e Biklen (1994):

“na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal (...) a investigação qualitativa é descritiva (...) os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos (...) os investigadores tendem a analisar os seus dados de forma indutiva, não recolhem dados ou provas com o objetivo de confirmar ou infirmar hipóteses previamente construídas.” (p.47)

A análise documental é uma outra técnica de recolha de dados utilizada (*site* institucional, decretos-lei, despachos, regulamentos, decretos regulamentares e o plano de atividades (PA) da organização referente a 2017). A análise documental assenta “na utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação (...) o

investigador não precisa de recolher a informação original. Limita-se a consultar a informação que foi anteriormente organizada com finalidades específicas, em geral, diferentes dos objetivos da pesquisa” (Afonso, 2005, p.88).

Uma outra técnica de recolha de dados é a entrevista semiestruturada, a qual se caracteriza por ter questões que ”derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2013, p.208). Procedendo à entrevista do coordenador responsável pela atividade de acompanhamento do ATE.

Por fim, recorreu-se, também à observação participante, que pode ser definida como “uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (Afonso, 2005, p.91).

Para apurar as características singulares existentes na IGEC, que a distingam dos demais organismos da administração central e explorando os elementos caracterizadores da ação inspetiva, procedi à aplicação de um inquérito por questionário (exploratório) de perguntas abertas, a nove inspetores: 4 inspetores da ATI Norte, 2 inspetores do Centro e 3 inspetores da ATI Sul.

Os inquéritos por questionário “consistem em conjuntos de questões escritas a que se responde também por escrito” tendo como objetivo principal “converter a informação obtida dos respondentes em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados” (Afonso,2005,p.101). Por sua vez, a utilização de um questionário de perguntas abertas, “permite uma maior riqueza no tratamento da informação, uma vez que o inquirido tem total liberdade para estruturar a sua resposta” (IST,S/D,p.8).

O questionário aplicado consistiu em 6 perguntas abertas, pretendendo apurar a opinião dos inspetores, enquanto membros integrantes da IGEC, e tendo em conta as funções que exercem dentro da organização.

Todos os dados foram sujeitos a uma análise de conteúdo. Segundo Ghiglione e Matalon (1992), a análise de conteúdo é uma técnica que “tem o objetivo de ‘permitir’ ao

‘praticante’ servir-se do que é dito, classificando a informação que colheu através de entrevistas, composições, questionários abertos ou outros documentos escritos”.

De acordo com Krippendorff (1990, cit in Amado,2013,p.303) encontramos-nos diante “ de uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”, esta análise de conteúdo irá traduzir-se por grelhas de observação, das tabelas de análise de conteúdo das entrevistas, e de gráficos de análise de conteúdo dos documentos recolhidos, assim como dos questionários aplicados.

## **5. Apresentação dos Resultados**

### **5.1. A atividade do Apoio Tutorial Específico**

A atividade do Apoio Tutorial Especifico surge em 2016 (Despacho normativo n.º4 –A/2016, de 16 de Junho), dirigida a todos os alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico que, ao longo do seu percurso escolar, acumulem duas ou mais retenções. Não obstante no Decreto-Lei 139/2012, de 5 de julho, a retenção ser assumida como uma medida aplicada “a título excecional”, tal não sucede na realidade, tratando-se de uma situação:

“bastante mais frequente do que um carácter de excecionalidade faria prever e é utilizada, muitas vezes, como forma de pressão para obter determinados comportamentos dos alunos e como punição para aqueles que não cumprem o esperado pela escola em relação à aprendizagem” (CNE, 2015, pp.3-4)

O processo de acompanhamento e de avaliação do ATE dá-se em articulação com outras estruturas do MEC, nomeadamente com a Direção Geral da Educação (DGE) e com a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC).

Este é definido como:

“ um processo de acompanhamento e de avaliação (...) que permitisse devolver às escolas informação acerca da progressão dos alunos abrangidos pela medida, do seu grau de satisfação, da diversidade de atividades e de diferenciação pedagógica implementadas, bem como de sugestões de melhoria do trabalho realizado e de identificação de boas práticas..” (IGEC, 2017, p.5).



Apesar do debate circundante acerca da obrigatoriedade ou não da medida, segundo a entrevista realizada ao coordenador da atividade de acompanhamento do Apoio Tutorial Específico (ATE) este salienta que “ainda que a medida não assuma um carácter obrigatório (...) apenas lhes era dada esta possibilidade, como mais um recurso que as escolas tinham ao seu dispor” (E1, Anexo 5). Esta medida constitui-se, assim, enquanto um recurso adicional.

### **Objetivos da atividade**

O objetivo geral da atividade do ATE tem em vista “a diminuição das retenções e do abandono escolar precoce, e consequentemente, a promoção do sucesso educativo (DGE, 2017). Como objetivos específicos:

-“levar os alunos a definir ativamente objetivos, decidir sobre estratégias apropriadas, planear o seu tempo, organizar e priorizar materiais e informação, mudar de abordagem de forma flexível, monitorizar a sua própria aprendizagem e fazer os ajustes necessários em novas situações de aprendizagem” (IGEC, 2017).

Segundo o coordenador da atividade de acompanhamento do ATE é necessário “procurar sobretudo junto dos professores tutores, porque é a quem compete dinamizar o Apoio Tutorial em particular (...) que tipo de estratégias é que desenvolvem para desenvolverem nos alunos essas competências autorregulatórias” (Anexo 5).

Alguns fatores demonstraram ser condicionantes na frequência dos alunos na atividade de acompanhamento do ATE, nomeadamente no âmbito da dinamização de estratégias da medida, dos horários professor/aluno e no fato de ser atribuída a esta medida 4 horas semanais por professor tutor – “para o acompanhamento do grupo de alunos (...) são atribuídas ao professor tutor quatro horas semanais” (nº3, artigo 12º, Despacho Normativo n.º4-A/2016 de 16 de Junho). Havendo alguma reticência por parte dos pais em autorizar os seus educados em integrar esta medida, uma vez que muitos deles já têm aulas de apoio.

### **Dimensões e metodologia da atividade**

O ATE é realizado por uma equipa de dois inspetores, em que um teve formação na Universidade do Minho, em Dezembro de 2016, para “um melhor conhecimento dos

processos de implementação das medidas de política educativa” (IGEC, 2017), nomeadamente:

“sobre o modelo que estava a ser ensinado aos professores tutores, para desenvolverem a tutoria e assim permitirem aos inspetores (...) conhecimento desse trabalho e nas escolas puderem no fundo, estabelecer uma relação mais profunda para analisar o trabalho e perceber como é que estas estão a ser feitas” (Anexo 5).

A atividade do ATE assenta em três dimensões (Dimensões A, B e C), que se interrelacionam, onde todo o trabalho é planeado de forma conjunta. Tal pressupõe que haja um contato com os agrupamentos/escolas prévio à ação, anunciando-se a data da intervenção e os documentos necessários a disponibilizar aquando a intervenção, a saber, processos dos alunos, lista de grupos tutoriais, horários e materiais utilizados pelos tutores. É também estabelecida a agenda com o(a) diretor(a) uma agenda que irá nortear toda a intervenção (IGEC, 2017).

**Quadro 4 – Dimensões da atividade de acompanhamento do ATE**

<p><b>Dimensão A</b></p> <p>Acompanhar o processo de implementação do ATE feito pelos agrupamentos/escolas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duração de 3 dias</li> <li>- Realização de entrevistas ao diretor(a), ao responsável pelo ATE (caso exista), aos alunos que integrem na medida (10 alunos no máximo e 6 no mínimo), e ainda, ao psicólogo(a)</li> <li>- Observação do contexto do ATE (dois contextos, um por cada inspetor) de preferência anterior às entrevistas</li> <li>- Preenchimento do guião</li> </ul>
<p><b>Dimensão B</b></p> <p>Analisar a evolução registada pelos agrupamentos/escolas na implementação do ATE</p> <p>Verificar a importância concedida às propostas de melhoria assinaladas pela IGEC</p> <p>Contribuir para a melhoria das práticas de organização e de implementação do ATE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duração de 1 dia</li> <li>- Entrevista à direção e a um grupo de professores tutores, incluindo o responsável pela implementação da medida (caso exista) e ao psicólogo (a)</li> <li>- Análise documental em função das propostas de melhoria assinaladas no ano letivo 2016-2017</li> <li>- Reunião Final com a direção (feedback final)</li> <li>- Preenchimento do guião e da ficha síntese</li> </ul>
<p><b>Dimensão C</b></p> <p>Analisar a fundamentação necessária tomada pelos agrupamentos/escolas em NÃO implementar o ATE no ano letivo 2017/2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duração de 1 dia</li> <li>- Entrevista à direção, e posteriormente, uma breve informação acerca das conclusões gerais da intervenção</li> <li>- Recolha de dados</li> <li>- Análise de documentos</li> </ul>

Identificar as medidas de promoção do sucesso escolar pelas quais se encontram abrangidos os alunos do ATE	- Preenchimentos do guião
Conhecer os mecanismos de monitorização e de acompanhamento da situação escolar destes alunos	

Metodologicamente, a atividade de acompanhamento do ATE consiste na realização de entrevistas aos grupos acima elencados, em análise dos documentos de implementação da ATE, e na consulta dos processos individuais dos alunos. São também observados dois contextos de tutoria (organização do espaço, material disponível, diferenciação), “no sentido de ver qual é a participação dos alunos, que tipos de estratégias é que estão a ser seguidos em termos de questão de trabalho, o espaço onde ocorre o apoio tutorial” (E1). Esta atividade assume assim, um carácter de acompanhamento, focada na recolha de informação e na reflexão com os entrevistados sobre as práticas desenvolvidas (IGEC, 2017).

Posteriormente, e com base na informação recolhida pela equipa inspetiva:

(...)”no final do ano letivo (...) a esta informação é ainda acrescentada o resultado dos questionários de satisfação aplicados aos alunos, e a recolha de indicadores sobre o impacto do apoio tutorial. Portanto, é com base em toda esta informação que a equipa da inspeção, que vai a cada um dos agrupamentos faz a sua análise e propõe as suas propostas de melhoria aos agrupamentos, depois é devolvida uma ficha, que chamamos de ficha síntese (Dimensão B), que é um pequeno relatório de cada agrupamento, em que se identificam um conjunto de propostas de melhoria, para que as escolas possam melhorar e aperfeiçoar o seu trabalho. Portanto no fundo são estas as metodologias de acompanhamento” (E1)

A informação proposta pela equipa inspetiva é, após decisão do Senhor Inspetor-Geral, transmitida ao agrupamento/escola através de ofício (IGEC, 2017).

### **O professor tutor**

A literatura defende que “as funções de tutoria devem ser realizadas por docentes especializados com experiência adequada e, de preferência, com formação especializada em orientação educativa ou em coordenação pedagógica ou psicopedagógica (Ribeiro et al, 2010 cit in OPP, 2016, p.7).

De acordo com o entrevistado (E1), o professor tutor:

“ deve ser alguém que tem uma capacidade enorme de estabelecer empatia com os alunos, porque a boa relação entre o professor tutor e o tutorando é de fato importantíssima para depois se desenvolver todo o trabalho, relativamente à relação professor tutor/ tutorando, se está não for estabelecida, o apoio tutorial está destinado ao fracasso. Portanto há todo um conjunto de competências de comunicação, de relação com o aluno que é importante que o tutor tenha” (Anexo 5, E1).

### **O psicólogo escolar e o Apoio Tutorial Específico**

O psicólogo escolar apoia técnica e metodologicamente o programa, participa na monitorização dos alunos, colabora na articulação com a família e com as instâncias da comunidade, presta apoio psicopedagógico aos alunos e colabora na formação dos professores tutores (DGE, 2016).

Desta forma:

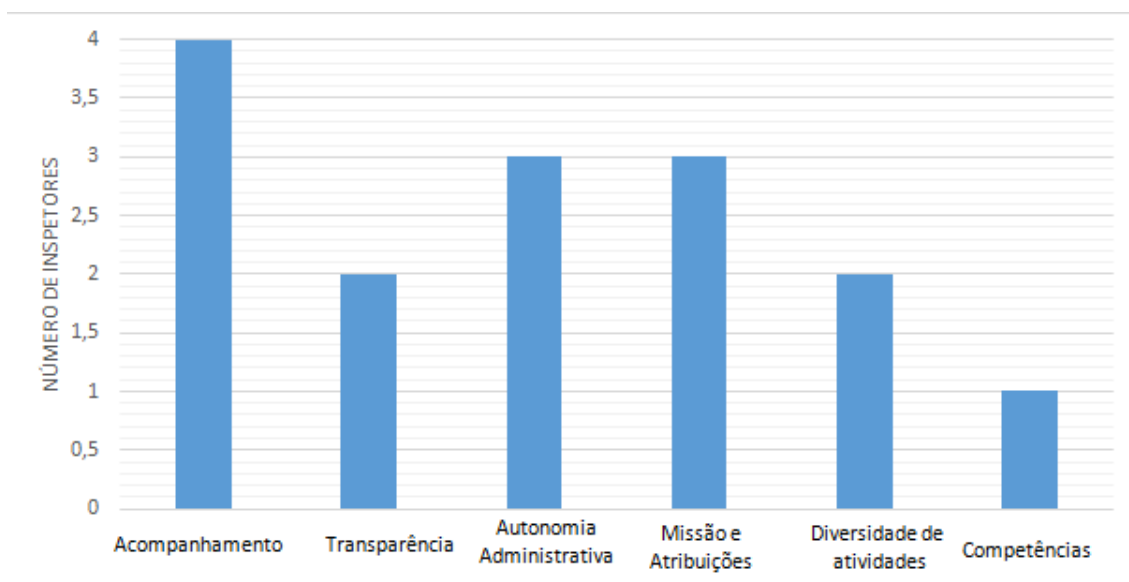
“o psicólogo tem importância na medida em que as questões de autorregulação da aprendizagem se prendem com a área científica da psicologia, e o psicólogo encontra-se constante habilitado para poder apoiar os professores tutores na organização deste processo. O psicólogo pode ter um papel muito ativo no apoio aos professores tutores, nas reentradas da formação, em ajudá-los a preparar determinadas sessões de tutoria, em analisar determinados casos, até a monitorizar e acompanhar a eficácia da medida portanto (...) aquilo que se verifica é que as escolas onde o psicólogo está envolvido ou muito envolvido no apoio tutorial são escolas onde o trabalho tem maior qualidade” (Anexo 1, E1).

### **5.2. Dimensão de identidade da organização: o olhar do inspetor**

Tendo em vista apurar a dimensão de identidade da IGEC, que se prendia com as características singulares existentes que, segundo os seus membros, a distingue de outras organizações da administração central, foram inquiridos 9 inspetores: 4 da Área Territorial do Norte, 2 da Área Territorial do Centro e 3 da Área Territorial do Sul. Apresento, de seguida, as principais conclusões que decorreram do mesmo. As

características singulares/únicas que os inspetores inquiridos consideraram existir na IGEC e que a distinguem das demais organizações da Administração central.

**Gráfico 1 – Caraterísticas singulares existentes no interior da IGEC**



As respostas apresentadas na primeira pergunta foram muito variadas por parte dos inspetores inquiridos, pelo que na mesma pergunta, cada um dos inspetores apresentou várias categorias singulares/ únicas que considerou existentes no interior da IGEC. Pelo que estas caraterísticas se prenderam com o acompanhamento, a transparência, a autonomia administrativa, a missão e atribuições da IGEC, a diversidade de atividades e as competências dos inspetores.

Quatro dos nove inspetores destacaram como aspeto singular a importância do **Acompanhamento** que a IGEC faz às escolas (Anexo 15):

-“Ação diária nos agrupamentos de escola/escolas com conhecimento aprofundado e real da organização, gestão e ação educativa nas escolas que integram o sistema educativo.” (Q1)

-“É um serviço com uma história brilhante, enquanto garantia da defesa dos interesses e direitos, essencialmente dos alunos.” (Q2)

-“As tendências recentes da inspeção, ao longo das últimas duas décadas do século XX e início do século XXI, têm em conta o papel da escola como elemento nuclear do êxito escolar e da qualidade do sistema educativo.” (Q5)

-“Ao longo dos tempos a IGEC tem vindo a adotar diferentes formas de atuação e de metodologia de trabalho nas escolas, ganhando também uma perspetiva de maior proximidade com as escolas, a intencionalidade em manter uma presença regular enriquecendo as interações com os interlocutores e com a própria instituição escolar.” (Q8)

Uma outra característica evidenciada foi a **Transparência**, relativamente à forma como a IGEC comunica com o exterior, apresentando uma posição adaptativa, referida por 2 dos 9 inspetores inquiridos (Anexo 15):

-“Publicação dos relatórios anuais das diferentes atividades na página eletrónica da IGEC, bem como dos relatórios realizados em cada Agrupamento de Escolas/ Escola no âmbito, da maioria das diferentes atividades realizadas.” (Q1)

Destacando também a:

-“Autonomia técnica, equidade, legalidade, objetividade, imparcialidade, lealdade, justiça, democracia, isenção, humildade, rigor técnico e responsabilidade, para a prossecução do interesse público da educação pré-escolar, dos ensinos básico, secundário e superior, e da ciência.” (Q7)

Outra particularidade destacada pelos inspetores (3 dos 9 inspetores) foi a **Autonomia Administrativa** que a IGEC possui (Anexo 15):

-“Corpo inspetivo muito bem preparado e qualificado, com elevada isenção em defesa do interesse público.” (Q3)

-“A IGEC, nos termos do Decreto Regulamentar n.º15/2012 de 27 de Janeiro, é um serviço central da administração direta do Estado dotado de Autonomia Administrativa.” (Q2)

-“Num sistema educativo em que a administração valoriza a autonomia das escolas, os modelos de organização interna da inspeção terão de refletir esses valores.” (Q5)

A Missão e Atribuições foram também evidenciadas por 3 dos 9 inspetores. Dois dos inspetores referiram o suporte legal, pelo que a missão e atribuições da IGEC se regula, nomeadamente através do Decreto-lei n.º125/2011 de 29 de Dezembro e pelo Decreto Regulamentar n.º15/2012, de 27 de Janeiro.

Consequentemente, através da **Missão e Atribuições** designadas à IGEC, esta acaba por ser (Anexo 15):

-“a entidade mais vocacionada para o controlo dos demais organismos da Administração Educativa, em especial das escolas. Ser a principal entidade responsável pela instrução de processos de inquérito ou disciplinares, resultantes da ação ou da instauração por outros organismos do Ministério da Educação. Ser a única entidade responsável pela avaliação externa das escolas.” (Q6)

A **diversidade de atividades** foi apresentada igualmente como uma característica particular da IGEC (2 dos 9 inspetores):

-“A panóplia de atividades que compõem o PAA da IGEC é expressiva, abrangendo todas as áreas de trabalho das escolas/instituições educativas, o que não acontece noutras organizações, na medida em que se encontram vocacionadas para uma ação mais específica junto das escolas, como é o caso da Direção-Geral de Educação, da Direção-Geral da Administração escolar, ou do Instituto de Gestão Financeira da Educação.” (Q8)

-“Portanto, o que distingue a IGEC, na minha opinião é a abrangência da sua esfera de ação.” (Q9)

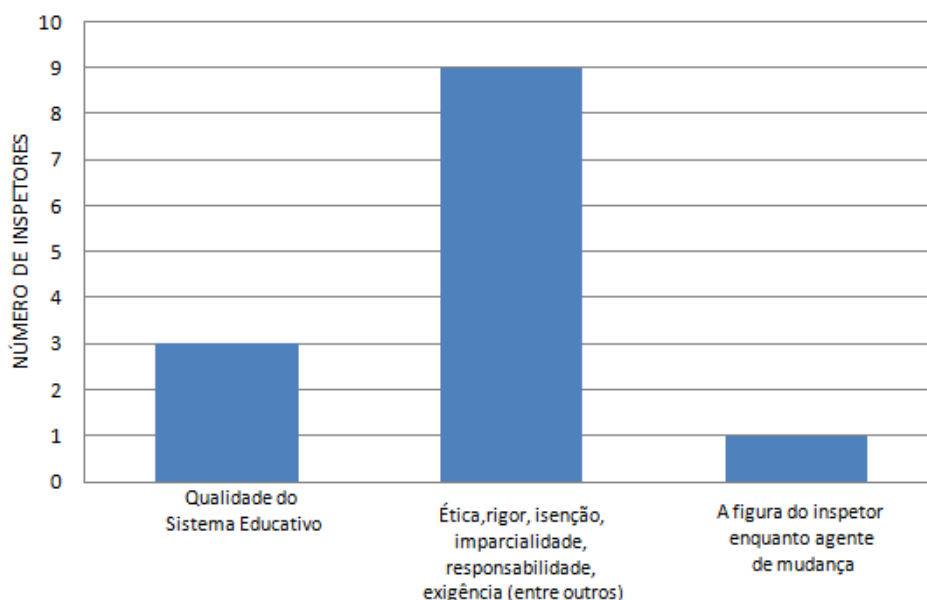
Por fim, 1 dos 9 inspetores inquiridos destacou a importância das competências dos inspetores, enquanto singularidade da IGEC (Anexo 15):

“A multiplicidade de vertentes abrangidas pela IGEC e em que o inspetor desenvolve a sua atividade (...) pressupõe, da parte dos inspetores, uma capacitação diversa e muito rica, o que também não se verifica em muitas das outras organizações da administração central, habitualmente vocacionadas para áreas específicas. De facto, esta é uma característica singular da IGEC e dos seus inspetores, que deriva do facto de realizarem atividades nestas diversas áreas o que implica grande conhecimento, estudo e investimento na atualização e

aprofundamento das diferentes temáticas em estudo. Esse aspeto reflete-se, naturalmente, no conhecimento generalizado dos inspetores sobre o funcionamento das escolas e na abordagem *in loco* no contexto escolar.” (Q8)

A propósito das crenças e valores maioritariamente partilhados no interior da IGEC, os respondentes basearam-se sobretudo em três parâmetros, que assentam na sua contribuição para a qualidade do Sistema Educativo, na existência de uma cultura organizacional baseada em princípios como a ética, rigor, isenção, imparcialidade, responsabilidade, exigência e na figura do inspetor enquanto agente de mudança, uma vez que devido à natureza do seu trabalho estes podem impulsionar a mudança das práticas educativas nas escolas (e não só).

**Gráfico 2 – Crenças e valores partilhados na IGEC**



A **qualidade do sistema educativo** foi destacada por 3 inspetores (em 9 inspetores) como uma crença partilhada no interior da IGEC (Anexo 15):

–“ Todos os alunos e crianças têm o seu potencial de aprendizagem, pelo que todos têm direito a ter sucesso, o seu sucesso.” (Q1)

–“ Ser um organismo importante para a regulação do Sistema Educativo (...) ser um organismo que, através da sua ação, contribui para o desenvolvimento do Sistema Educativo, especialmente das escolas.” (Q6)



-“ a intervenção da inspeção da educação tem, verdadeiramente um papel e uma influência muito significativa nesse percurso, seja através dos contributos que presta na preparação de medidas educativas a nível central pelo Ministério da Educação, seja no acompanhamento, controlo e avaliação das organizações escolares e no apoio aos órgãos de gestão nomeadamente, em casos específicos, como o apoio aos instrutores de processos disciplinares (docentes).” (Q8)

De uma maneira generalizada, todos os inspetores, referiram que as suas crenças e valores assentavam em princípios como a **ética, o rigor, a isenção, a imparcialidade, responsabilidade e exigência**. Referindo ainda outros princípios como (Anexo 15):

-“A IGEC possui uma forte cultura organizacional, pautando-se por valores e princípios de respeito, colaboração, correção, transparência, proporcionalidade e contraditório. O pessoal da Inspeção goza de autonomia técnica no exercício das tarefas de inspeção que lhes sejam confiadas (...) no exercício das suas funções, o pessoal de inspeção pauta a sua conduta pela adequação dos seus procedimentos aos objetivos da ação (princípio da proporcionalidade) e conduzir as suas intervenções com observância do princípio do contraditório, salvo nos casos previstos na lei.” (Q5)

A **figura do inspetor enquanto Agente de Mudança** foi identificado por 1 dos 9 inspetores, enquanto crença e valor existente na IGEC, devido à natureza do seu trabalho (Anexo 15):

-“Os inspetores têm essa competência, a de acompanhar permanentemente a mudança na sociedade e a evolução do Sistema Educativo, tornando-se, também eles, agentes de transformação e mudança nas escolas.” (Q8)

Do ponto de vista da imagem que têm de si mesmos, na multiplicidade de papéis que os inspetores desempenham no exercício das suas funções na IGEC nas diferentes atividades da inspeção (supervisor, avaliador, fiscalizador, sancionador, etc.), os inspetores inquiridos consideraram que exercem vários papéis e não somente o papel de **Supervisor** (3 dos 9 inspetores) **Avaliador** (5 dos 9 inspetores) e/ou **outro (s)** (5 dos 9 inspetores) de forma isolada, mas sim interligada, mediante a atividade que se encontram a desempenhar em determinado momento, como podemos constatar em seguida:

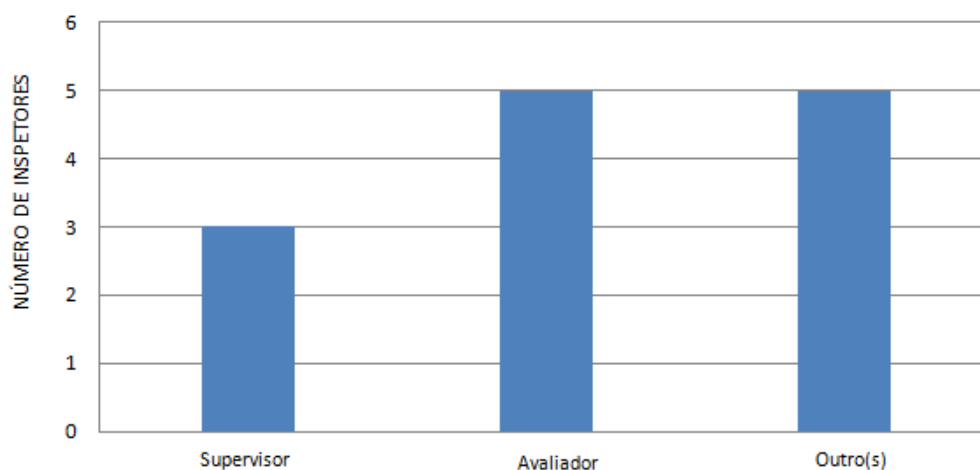
-“ Supervisor nas atividades de Acompanhamento e Controlo. Avaliador nas atividades de Avaliação Externa de escolas.” (Q1)

- “Supervisor/Avaliador” (Q3)

-“Assumo atividades de todos os programas do PAA realizadas na Área Territorial e as diferentes funções que lhes são inerentes, nomeadamente de Acompanhamento, Controlo, Avaliação, Provedoria e Ação Disciplinar. Também realizei atividades de auditoria à Ação Social Escolar, pelo que desenvolvi as competências necessárias à realização das diferentes atividades e considero que a ação de um inspetor não se coaduna com o modelo de «supervisor».”(Q8)

- “ O Plano de Atividades da IGEC integra atividades de natureza distinta. Assim, o meu papel difere consoante a atividade para a qual sou designada (...) um aspeto essencial do meu trabalho, com exceção da atividade de provedoria e disciplinar, é que integro sempre uma equipa, o que é muito relevante na análise e decisão acerca dos assuntos complexos e sensíveis com os quais trabalhamos diariamente.” (Q9).

**Gráfico 3 – Funções desempenhadas pelos inspetores da IGEC**



De acordo com a terceira pergunta, apenas um dos inspetores se considera somente **avaliador**:

-“Nas diferentes atividades da inspeção (independentemente da possibilidade de as realizar todas) vejo-me como avaliador.” (Q7)

Para além destes, 5 dos 9 inspetores referiram, ainda, desempenhar outros papéis, por exemplo, o de **regulador** (Anexo 15):

-“Nas atividades de controlo – de regulador (pela norma legal). Nas atividades de acompanhamento – de regulador (pela reflexão, pela negociação, pelas boas práticas). “ (Q6)

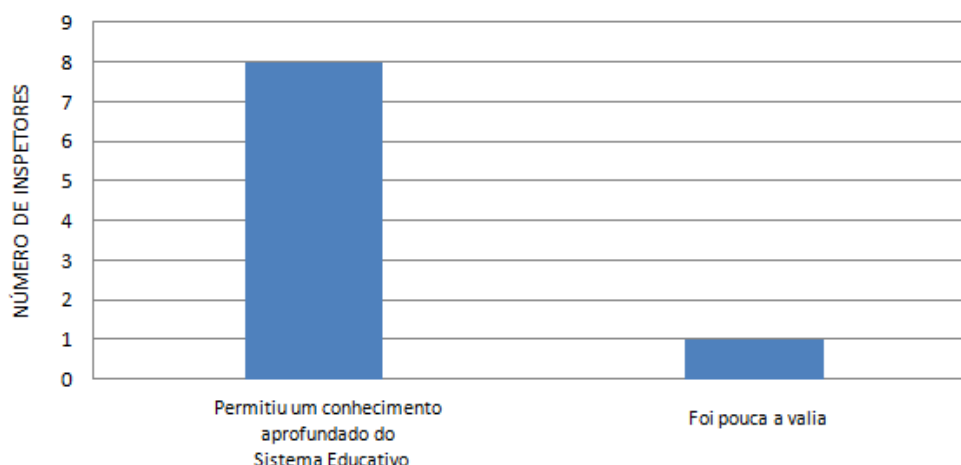
Um outro exemplo da multiplicidade de funções desempenhadas pelos inspetores são os vários papéis desempenhados pelo coordenador da atividade do ATE que:

- “ para além do Apoio Tutorial Específico (acompanhamento), normalmente participo também nas atividades de organização do ano letivo (controlo), depois, participo também na avaliação externa das escolas (avaliador), que agora está em estudo para o próximo ciclo (...) participo também na atividade de acompanhamento da Ação Educativa, que é uma outra atividade que a Inspeção desenvolve no âmbito do acompanhamento, e depois todas as outras tarefas que também incumbem à inspeção, nomeadamente a realização de inquéritos, de averiguações....mas basicamente são estas as atividades que maioritariamente realizo.” (E1)

A experiência profissional anterior ao ingresso na IGEC constitui uma mais-valia para o desenvolvimento do seu trabalho, dos nove inspetores inquiridos, apenas um considerou pouca a valia da sua experiência profissional anterior, uma vez que:

- “A especificidade do trabalho desenvolvido na IGEC exige competências que, em grande medida, são adquiridas e desenvolvidas em contexto institucional. A pesquisa e a aprendizagem/ reflexão realizada na ação, no dia-a-dia, é a essencial para o desenvolvimento do trabalho inspetivo.”(Q6).

**Gráfico 4 – Experiência profissional enquanto mais-valia para o trabalho dos inspetores**



Para os restantes inspetores, a sua experiência profissional anterior constituiu uma mais-valia para o trabalho que exercem na IGEC, permitindo-lhes fomentar um **conhecimento aprofundado da organização e funcionamento do Sistema Educativo**, destacando a importância que a carreira de docente teve para o trabalho que atualmente desempenham (Anexo 15):

-“Sem dúvida muito importante pois já tinha 20 anos na carreira de professor com experiências nas várias áreas o que me possibilitou ter um conhecimento concreto e , em simultâneo, mais abrangente.” (Q4)

-“O conhecimento generalizado e a experiência que detinha à data de entrada na Inspeção da Educação de quase todas as funções desempenhadas num estabelecimento de educação, nomeadamente enquanto trabalhador não docente e docente, elemento de estruturas consultivas, de estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica e, também, de liderança de topo na direção de um estabelecimento de educação, foram cruciais para o trabalho na IGEC (...)” (Q8)

Procurando perceber qual a opinião dos inquiridos acerca do modo como a IGEC assegura que todos os inspetores atuem concertadamente nas diferentes atividades, foram considerados de extrema importância os seguintes aspetos: a formação (5), as reuniões (5), os instrumentos de trabalho (6) e o apoio à ação inspetiva (5)

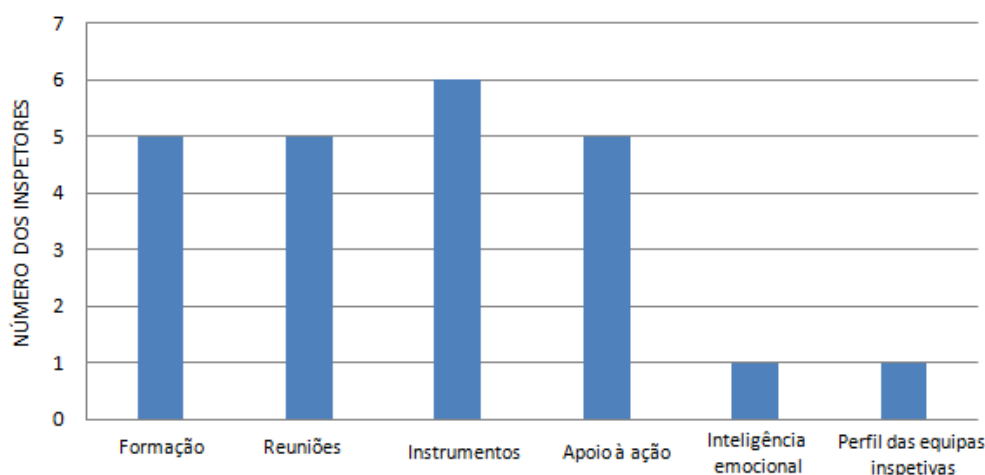
-“ A IGEC organiza-se de forma a garantir a equidade na sua atuação. Para cada atividade organização formação nacional específica (serviços centrais) e, cada área territorial, reforça essa formação no sentido de aferir atuações, conceitos e perspectivas...” (Q5)

-“ A IGEC proporciona numerosos encontros de formação interna, relacionados com as diferentes atividades contempladas no plano de atividades. Frequentemente são convidados formadores externos, do Ensino Superior, para ministrar formação aos inspetores.” (Q9)

-“ Realização de reuniões de preparação de atividades (...) reuniões realizadas pelas equipas de coordenação nacional, das diferentes atividades, com todos os inspetores envolvidos na atividade a desenvolver e/ou com os interlocutores de cada atividade por Área Territorial (Norte, Centro, Sul) (...) reuniões de apresentação de conclusões/ resultados de cada atividade e aspetos a melhorar nas futuras intervenções inspetivas.” (Q1)

-“ Elaboração, e sua apropriação pelos inspetores, de instrumentos de suporte à realização das diferentes atividades (ex.: roteiro, guião, matriz de relatório, questões orientadas de condução de entrevistas) (...) análise, pelas Áreas Territoriais e Serviços Centrais da IGEC, dos relatórios produzidos no final de cada intervenção inspetiva e devolução de informação às equipas inspetivas sobre eventuais aspetos a melhorar, no sentido de alinhamento de procedimentos e práticas.” (Q1)

**Gráfico 5 – Contributo da IGEC para o trabalho dos inspetores**



É de destacar a importância que é dada ao **apoio à ação inspetiva**, referindo-se ao trabalho colaborativo, antes, durante ou após as intervenções feitas às escolas, tendo em vista:

-“ A ação/ disponibilidade dos interlocutores de cada atividade, por Área Territorial, para esclarecimento de eventuais dúvidas decorrentes da ação quotidiana das escolas.” (Q1)

-“ o trabalho de coordenação com os interlocutores das várias atividades.” (Q4)

-“a ajuda mútua o trabalho colaborativo , a coesão...” (Q7)

A **inteligência emocional** (1) foi também considerada relevante, por ser necessário um bom ambiente de trabalho, o que pressupõe algum nível de afetividade entre os inspetores.

Por fim, mas não menos importante, a seleção do **perfil das equipas inspetivas** (1) foi apontado como um contributo da IGEC para o trabalho dos inspetores:

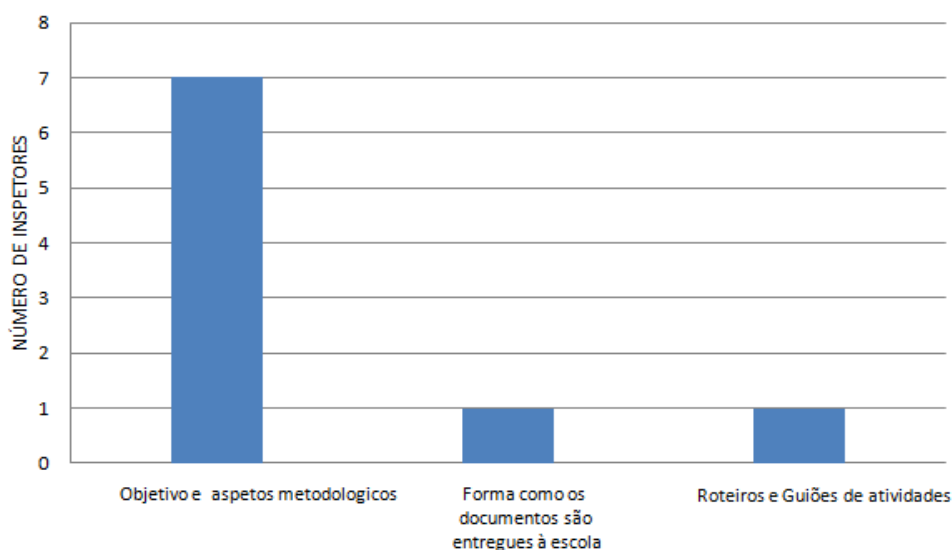
-“ Um outro dado que me parece importante é o fato de serem considerados perfil para a constituição das equipas inspetivas, no caso de atividades de caráter muito específico de um nível de educação ou de ensino ou de área disciplinar (...) sendo que pelo menos um dos elementos deverá sempre ser um inspetor com formação de base na área em que a atividade incide.” (Q8)

Quanto à distinção entre as atividades de controlo, avaliação e acompanhamento os inspetores concentraram-se maioritariamente no **objetivo** e **nos aspetos metodológicos** (7) de cada atividade:

-“ O traço distintivo é, essencialmente, o objetivo, alguns aspetos metodológicos e o conteúdo/ forma dos documentos devolvidos à escola.” (Q1)

“A operacionalização das atividades dos diferentes programas é orientada pela metodologia definida para a própria atividade, criada estrategicamente dentro de um quadro conceptual e com uma orientação para a ação muito específica (...)” (Q8)

**Gráfico 6 – Distinções entre as atividades de controlo, avaliação e acompanhamento da IGEC**



Destacaram, também a **forma como os documentos são entregues à escola** (1 dos 9 inspetores) e a **diferença nos roteiros e guiões de cada uma das atividades** (1 dos 9 inspetores) sendo que “os roteiros e guiões de atividades suportam a sua operacionalização, sendo os de controlo mais objetivos, quando comparados com os roteiros ou quadros de referência das atividades de acompanhamento e de avaliação.” (Q8)

Para além das diferenças existentes entre as várias atividades, é de salientar que alguns dos inspetores acabaram igualmente por referir as semelhanças existentes entre elas, nomeadamente:

-“ Em todas as atividades, a recolha de informação e sua análise centra-se num processo reflexivo e de interação dialógica com a direção, docentes e outros interlocutores.” (Q1)

-“ No meu entendimento, na maior parte das vezes, torna-se difícil estabelecer as fronteiras, têm características muito idênticas, todas elas têm como finalidade principal induzir as escolas a melhores práticas e ao cumprimento dos normativos vigentes.” (Q3)

Posto isto, seja uma atividade de controlo, avaliação ou de acompanhamento a desempenhar por parte dos inspetores, é sempre importante ter em conta que “todas as atividades, na sua operacionalização assumem uma vertente formativa, no sentido de induzirem a melhoria da qualidade educativa e o desenvolvimento organizacional.” (Q1).

## 6. Síntese Conclusiva

O Projeto de Investigação teve em vista apurar em que medida a Atividade do Apoio Tutorial Específico (ATE) permite analisar a redefinição da ação da IGEC, designadamente por via da figura dos inspetores.

Ao assistirmos a uma redefinição do perfil profissional do inspetor de educação, a IGEC e consequentemente, a atividade do ATE acompanha as tendências do modelo de regulação pós-burocrático, tendo em vista o desenvolvimento e a consolidação da autonomia e da avaliação das escolas. Passando de um modelo de governança assente na figura do Estado Educador, para a do Estado Avaliador, redefinindo o seu papel delegando ” uma parte dos seus poderes para o local” (Teixeira & Ferreira,2010,p.334).

Através do questionário foi possível constatá-lo, uma vez que o inspetor escolar vê hoje a sua esfera de atuação alargada a funções de supervisão, avaliação, controlo, auditoria, provedoria e ação disciplinar, tal reforça a imagem do inspetor enquanto especialista, pressupondo uma capacitação muito específica e rica, assente num conjunto de crenças e valores partilhados por todos os membros integrantes, e em características singulares como o acompanhamento realizado pela IGEC, através da sua transparência para o exterior, à autonomia administrativa e através multiplicidade de atividades existentes.

A atividade do ATE consagrada pelo Despacho Normativo n.º4-A/2016, de 16 de Junho e incumbe a IGEC de definir um “processo de acompanhamento e de avaliação do apoio tutorial específico” (IGEC,2017,p.8) através da informação GAB-SEE/2016 de 23 de Agosto, teve início entre 31 de Janeiro e 13 de Março de 2017. Decorrendo mediante várias tipologias de intervenção (dimensão A,B e C), levado a cabo por uma equipa de dois inspetores, onde pelo menos um deles tenha feito parte da equipa no ano letivo 2016/2017, abrangendo alunos com duas ou mais retenções dos 2.º e 3.º ciclos do ensino



básico e tendo em vista “a diminuição das retenções e do abandono escolar precoce, e consequentemente, a promoção do sucesso educativo (DGE,2017).

A primeira dimensão desta atividade, após um contato prévio com a escola, pretende acompanhar o processo de implementação do ATE feito pelos agrupamentos/escolas, tem a duração de três dias. Por sua vez, a segunda dimensão, tem em vista Analisar a evolução registada pelos agrupamentos/escolas na implementação do ATE, verificar a importância concedida às propostas de melhoria assinaladas pela IGEC, assim como contribuir para a melhoria das práticas de organização e de implementação do ATE. Por fim, a última e terceira dimensão da atividade, pretende analisar a fundamentação necessária tomada pelos agrupamentos/escolas em não implementar o ATE no ano letivo 2017/2018, identificar as medidas de promoção do sucesso escolar pelas quais se encontram abrangidos os alunos do ATE (para além desta, que outras medidas estes alunos se encontravam abrangidos) e conhecer os mecanismos de monitorização e de acompanhamento da situação escolar destes alunos. Sendo que as duas últimas intervenções da atividade do ATE, compreendiam a duração de 1 dia, cada uma.

É de salientar que a atividade do ATE não pode ser, em nenhuma circunstância, considerada enquanto um apoio ou sala de estudo, uma vez que a não pretende trabalhar os conteúdos programáticos das disciplinas, nem a preparação para os testes, entre outros. Pretende sim desenvolver estratégias com e para os alunos, que os levem a planear, monitorizar e avaliar a sua aprendizagem.

### Capítulo III- Atividades realizadas no Estágio

No âmbito do registo do estágio realizado na IGEC, apresento e descrevo as atividades realizadas, que não só contribuíram para o meu processo contínuo de aprendizagem, mas também me permitiram contatar com excelentes profissionais da área da Educação.

O presente estágio teve lugar maioritariamente Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário (EMEE), contado igualmente com várias intervenções ao terreno no âmbito da Atividade de Acompanhamento do Apoio Tutorial Específico (ATE), na qual se centrou o meu projeto de investigação. E ainda da Intervenção ao terreno referente à Atividade de Acompanhamento da Ação Educativa (AE). Estas atividades foram acompanhadas pelo coordenador da atividade, o Dr. R, assim como pela Dra H. ( atividade do ATE) , pela Dra.H. e pelo Dr.M. (atividade do AE), uma vez que esta atividade (entre outras) pressupõe a existência de dois inspetores por atividade.

Após proceder à descrição de cada atividade, realizo posteriormente uma reflexão, tendo em vista apurar e enunciar as competências que desenvolvi/adquiri, assim como a pertinência das atividades observadas.

#### 1. Atividades realizadas no âmbito da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e Ensinos Básico e Secundário (EMEE)

**Formação sobre “A didática do Inglês no 1º e 2º CEB. Training for school inspectors”**

(19 de Setembro de 2017)

Este dia foi dedicado á formação sobre “A didática do Inglês no 1º e 2º CEB. Training for school inspectors” a inspetores que tenham tido formação em inglês e/ou ensino do 1º ciclo do ensino básico, dinamizada pela senhora professora S. , especializada no ensino de uma língua estrangeira no pré-escolar. É de ressaltar que esta foi uma formação interna, contando com a presença de uma especialista convidada, o que fez um total de 18 participantes.

A oradora prepara a sala, colando vários cartões com imagens e pequenas frases em inglês por todo o espaço. Como materiais, recorre ao uso do *powerpoint*, de clipes que distribui por cada participante, assim como folhas A4 em branco e posteriormente lápis de cor. As folhas e os clipes serviram para que cada participante escrevesse o seu nome da folha de papel, prendendo-o à roupa. Deste modo, a formadora saberia o nome de cada um. Seguidamente pediu para que cada um de nós fizesse uma breve apresentação sobre si mesmo.

O início da formação passa por abordar, numa primeira instância, dois aspetos indispensáveis:

*Teaching a foreign language in school* <sup>2</sup>

*English as a communication tool* <sup>3</sup>

Posteriormente foram colocadas duas questões aos formandos. Estes organizaram-se em grupos de três, de forma a debaterem estas questões e seguidamente apresentarem as suas conclusões aos restantes:

*What are the defining characteristics of cycle 1 and cycle 2?* <sup>4</sup>

*How do you think that will affect the teaching of English?* <sup>5</sup>

De uma maneira geral, pude constatar que a resposta à primeira pergunta foi unânime: muitos dos formandos concluíram que muitas das características que definem o 1º ciclo também definem o 2º ciclo, onde inclusive muita da matéria lecionada está igualmente presente no 1º ciclo, não existindo muitas diferenças entre as características de ambos os ciclos. Tal acabou por ser um pouco alvo de críticas.

Relativamente à segunda pergunta, a senhora professora S. começou por nos falar daquilo a se chama *The “earlier the better” belief*, ou seja, a crença de que quanto mais cedo se aprende uma língua estrangeira, mais fácil será para as crianças a interiorizarem. Contudo, tal revelou-se não ser completamente verdade, uma vez que existem uma multiplicidade de fatores que podem condicionar o ensino-aprendizagem do inglês (quadro 8), entre os quais:

---

<sup>2</sup> Ensinar uma língua estrangeira na escola

<sup>3</sup> O inglês enquanto ferramenta de comunicação

<sup>4</sup> Quais são as características que definem o 1º ciclo e o 2º ciclo?

<sup>5</sup> Ensinar uma língua estrangeira na escola

**Quadro 5. Fatores que condicionam o ensino do inglês**

<b>Learner Factors</b> <b>(Fatores de aprendizagem)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivation</i> (motivação);</li> <li>- <i>Confidence</i> (confiança);</li> <li>- <i>Language aptitude</i> (aptidão linguística);</li> <li>- <i>Personality</i> (personalidade) (...) (...)</li> </ul>
<b>Contextual Factors</b> <b>(Fatores contextuais)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quality of teaching</i> (qualidade do ensino);</li> <li>- <i>Quality of interaction content</i> (qualidade do conteúdo de interação);</li> <li>- <i>Teachers language level</i> (nível de linguagem dos professores) ;</li> <li>- <i>Teaching style</i> (estilo de ensino) ;</li> <li>- <i>Size of classes</i> (tamanho das turmas);</li> <li>- <i>Resources</i> (recursos) ;</li> <li>- <i>Time</i> (tempo) (...)</li> </ul>

Posto isto, a professora S. alertou-nos para aquilo a que chama de “*drip-feed approach*”, que caracteriza as escolas portuguesas, uma vez que os alunos que têm aulas de inglês apreendem novos conhecimentos “um a um” - “um bocadinho ali, outro aqui”. Tal acontece, porque muitas das vezes ao terem esta disciplina uma vez por semana, acabam por adquirir novos conhecimentos de modo fragmentado. Como tal, foram apresentadas várias técnicas de sala de aula, que poderão de fato estimular os alunos para a aprendizagem do inglês. O que remete para a passagem de um ensino centrado na figura do professor (*teacher centred*), para uma aprendizagem centrada no aluno (*learner centred*). Deste modo, uma aprendizagem centrada no aluno, possibilitará mais contributos por parte dos mesmos, testando gradualmente as suas competências e sendo mais desafiante, fazendo, assim, com que se sintam mais motivados para utilizar a língua inglesa.

Posteriormente, foi instituída a atividade do *Role Play* (troca de papéis) onde por momentos, nós éramos os alunos e ela a nossa professora. Numa primeira instância e para que aprendêssemos os nomes das cores em inglês (*pink* = rosa; *black*= preto, entre outros) apropriou-se da aprendizagem centrada no professor, onde nós enquanto alunos nesta situação, só nos limitamos a repetir o que a professora disse, vezes e vezes sem conta.

Seguidamente, passando para a abordagem centrada no aluno, já fomos obrigados a pensar e, sobretudo, a testarmos a memória, uma vez que numa das atividades a professora tapou todas as cores que estavam presentes nos cartões, obrigando-nos não só a pensar o nome das cores em inglês, como a recordar em que ordem é que cada cor se encontrava.

Uma outra atividade de aprendizagem das cores teve a ver com os lápis de cor: formámos grupos de três em que um de nós, à vez, teria que esvaziar a caixa dos lápis, deixando apenas um à nossa escolha ( sem que ninguém se apercebesse da cor), onde perguntávamos aos outros dois elementos do grupo “*what color is it?*” (de que cor é?) onde teriam que responder “*Is it blue?*” ( é azul?) e assim sucessivamente até alguém acertar na cor. Se não acertássemos logo na cor a pessoa que tinha escolhido o lápis diria “*no it isn ’t*” (não, não é), se acertássemos a pessoa diria “*yes it is*” (sim é!).

Da parte da tarde, a formação teve em vista a análise metas curriculares do ensino do inglês no ensino básico, juntamente com os critérios de avaliação de várias escolas escolhidas aleatoriamente pela professora S. referentes ao ensino do inglês, de forma a verificarmos se esses critérios estavam em conformidade com as metas curriculares impostas, onde fomos novamente organizados em grupos de três. De forma unânime e apesar dos critérios de avaliação derivarem de várias escolas, ficando cada grupo com critérios de uma escola, rapidamente verificou-se que os mesmos se encontravam dispares às metas curriculares.

A professora S. seguidamente distribuiu uma pequena folha de papel com o título “Pontes de Transição” com 5 pontes diferentes que pudessem ou não estar presentes no meio escolar:

**Ponte Administrativa** - partilha de informação sobre os alunos, boa relação de trabalho entre ciclos, *feedback* aos professores do 1º ciclo sobre os progressos no 5º ano;

**Ponte social e Pessoal** – aluno/padrinho, guia para os pais e alunos sobre a transição de ciclo;

**Ponte curricular** – eficiente uso das informações sobre o aluno, projetos de articulação vertical, troca de planificação em conjunto;

**Ponte pedagógica** – partilha de abordagens pedagógicas, ensino em equipa, troca de ciclos entre professores;

**Ponte de gestão da aprendizagem** – os alunos são participantes ativos na transição e na gestão do seu percurso de aprendizagem, portfólios dos alunos.

Após juntar os participantes da presente formação em pares, lançou a seguinte questão: “qual seria a ponte em que deveríamos investir mais?” pelo que houve um consenso entre todos. Por um lado, todas as pontes se encontram interligadas entre si, pelo que não é possível separá-las ou escolher apenas uma isoladamente. Por outro, é na ponte de gestão da aprendizagem que se deveria investir mais, enquanto ferramenta de motivação escolar para os alunos, aos invés de os formatar, retirando-lhes algum poder de decisão sobre o percurso escolar a percorrer.

### **Reflexão pessoal**

Ter tido a oportunidade de assistir a uma atividade como estas foi sem dúvida muito enriquecedor para mim, não só pelo meu carinho pela língua inglesa, como pela aprendizagem de abordagens de ensino-aprendizagem que podem realmente fazer toda a diferença juntos dos alunos do 1º e 2º ciclo (e não só!). Colocou, além disso, à prova alguns dos conhecimentos da minha frequência na licenciatura em Ciências da Educação, pois muitas das coisas que foram transmitidas durante a formação, já me eram extremamente familiares, o que me permitiu incorporar ainda melhor os conteúdos lecionados na formação.

#### **Formação “Programa de Acompanhamento: A didática do ensino do inglês no 1º e 2º CEB”**

(20 de Setembro de 2017)

Neste dia, a minha manhã foi dedicada a outra formação ainda que relacionada com a formação do dia anterior, tendo assim em vista o “Programa de Acompanhamento: A didática do ensino do inglês no 1º e 2º CEB”, dirigida pela Drª A. membro integrante da EMEE, contando com a participação de 11 colaboradores da IGEC.

A Dr.ª A. distribuiu alguns documentos necessários à formação, que eu achei interessante e útil tomar nota, nomeadamente:

C. Linse.(2005). *Practical English Language Teaching: young learners*

Eurydice Report. (2017). *Key Data on Teachers Language at school in Europe 2017* Edition. Education and training

M. Slatery & J. Willis. (2001). *English for primary teachers*. Oxford

S. Halliwell.(1992). *Teaching English in primary classroom*. Loungman Handbooks

W. Scott & L. Lougman. (S/d). *Teaching English to Children*

Decreto-Lei n.º 176/2014, de 12 de Dezembro

A oradora começou por fazer uma breve contextualização sobre a língua inglesa, apresentando um conjunto de factos interessantes, entre os quais, o inglês ser a terceira língua mais falada do mundo. Seguidamente passou para os centros de domínios de referência das metas curriculares para os diversos ciclos:

- a) Compreensão oral – *Listening*;
- b) Leitura – *Reading*;
- c) Interação Oral – *Spoken Interaction*;
- d) Produção Oral – *Spoken Production*;
- e) Escrita – *Writing*.

Estes domínios de referência encontram-se estreitamente relacionados com o nível de inglês esperado para cada ciclo, nos termos do quadro europeu comum de referência para as línguas. Esse nível pode variar entre A1 a C2. O nível associado ao A1 é ainda rudimentar, apreendendo apenas o básico da língua. O nível C2 é quando o indivíduo é já considerado como fluente língua.

Relativamente ao ensino básico, são estes os níveis que são definidos para cada ano de escolaridade:

**Quadro 6. Contextualização dos níveis do inglês no ensino básico**

3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7ª Ano	8º Ano	9º Ano
<b>A1</b>	<b>A1</b>	<b>A1+</b>	<b>A2</b>	<b>A2+</b>	<b>B1</b>	<b>B1/B1+</b>

Posto isto, a Dr.<sup>a</sup> A. referiu que já foram feitas 5 intervenções em Fevereiro, no âmbito desta atividade. A amostra para 2017, tem vista a realização de 9 acções: 4 na Área Territorial Norte, 2 na Área Territorial Centro e 3 na Área Territorial Sul.

Entre outros critérios de seleção das escolas, estes deram prioridade a agrupamentos que tivessem um maior numero de escolas do 1º e 2º CEB e agrupamentos que não tivessem sido intervencionados no âmbito de outras atividades da IGEC no último ano.

No âmbito das observações feitas ao longo da formação, muitos constataram que o facto de os professores nem sempre cooperarem e faltarem às observações foi visto como um fator condicionante, bom como a coincidência da observação com a realização de um teste. Seguidamente, a Dr.<sup>a</sup> A. distribuiu o guião da atividade: Porém referiu que o mesmo poderia ser provisório, pois poderia ser alterado na sequência de sugestões que fossem dadas. Os participantes discutiram ideias e deram sugestões quanto à formulação/apropriação das perguntas, tendo em conta o universo da amostra.

### **Reflexão Pessoal**

Penso que esta formação foi um ótimo complemento à formação anterior (19 de Setembro). Se anteriormente tinha ficado com as “*guidelines*” no que diz respeito ao ensino do inglês, agora pude realmente compreender de que forma é que a equipa inspetiva poderá proceder no seu trabalho de campo e apurará os aspetos positivos e/ou a melhorar, identificando (ou não) a existência de boas práticas no que diz respeito ao ensino do inglês no 1º e 2º ciclos. Na discussão do guião da atividade, todos os participantes tinham opiniões bem fundamentadas, que se complementavam. Foi muito gratificante ouvir a opinião de todos os presentes e constatar que existe realmente uma verdadeira dinâmica de equipa, onde todos trabalham para um mesmo objetivo: a qualidade do sistema educativo.

#### **Reunião “Programa controlo – organização do ano letivo (OAL) 2017/2018”**

(21 e 22 de Setembro de 2018)

Nesta manhã, estive presente na reunião do “Programa controlo – organização do ano letivo 2017/2018”. Estiveram presentes 23 inspetores da IGEC. dinamizada pelos dois inspetores coordenadores da OAL, o Dr. M. e o Dr. U. No âmbito desta atividade, foram agora integradas na amostra 8 escolas do projeto piloto Unidades de Apoio ao Alto Rendimento na Escola (UAARE).



Quanto às alterações feitas à OAL, dizem respeito ao âmbito dos processos utilizados, porque a atividade em si, não sofre muitas alterações, nem o trabalho realizado pelos inspetores. Algumas dessas alterações foram as seguintes:

- Não ser enviado o tradicional ofício do Senhor Inspetor-Geral a todas as escolas com informações sobre a atividade;

- A informação prévia prestada pelos senhores diretores às ATI, relativa à existência de crianças/ alunos não admitidos, deverá ser confirmada por mensagem de correio eletrónico, e nos casos que existem crianças/ alunos não admitidos nos estabelecimentos de educação e ensino indicados na primeira preferência, acompanhada das respetivas áreas de influência.

- Entre 5 a 7 dias de observação (trabalho de campo);

- O modelo do Projeto Ficha de Atividade (PFA) e da Ficha de Atividade (FA) passa a word (anteriormente em pdf). Este modelo serve para enviar as conclusões às escolas.

Relativamente às matrículas, existem alguns aspetos relevantes a destacar:

- O pedido de matrícula passa a ser apresentado preferencialmente via internet na aplicação informática disponível no portal das escolas, com recurso à autenticação através do cartão de cidadão;

- Quando a renovação de matrícula implicar a transferência de estabelecimento de educação, deve ser comunicada pelo Encarregado de Educação ao estabelecimento de educação e de ensino frequentado no ano anterior, o que remete o processo, com celeridade (Artigo 5º e 59º do CPA – Principio da Boa administração e Dever de celeridade) ao estabelecimento de educação e de ensino pretendido, de acordo com a indicação prioridades.

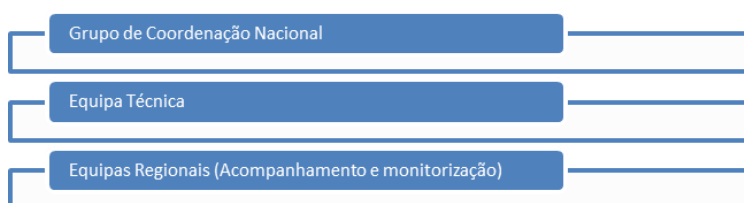
- Foram alteradas as prioridades de matrícula ou renovação de matrícula no pré-escolar: admitir primeiro as crianças de 5 anos e depois as de 4 anos, e assim sucessivamente (Artigo 9º, nº1, DN1-B/2017);

- Foram alterados prazos os prazos e a forma de divulgação das listas de crianças e alunos admitidos (Artigo 14º, nº2, DN1-B/2017).

À medida que as alterações feitas à OAL foram enunciadas, todos iam acompanhando o guião da atividade anteriormente distribuído, de forma a constatarem o que tinha sido alterado ou acrescentado ao guião.

A continuação da reunião (dia 22 de Setembro) assentou no Projeto Autonomia e Flexibilidade Curricular (Despacho 5908/2017 de 5 de Julho). Este projeto conta a participação (figura 6):

**Figura 5 – Grupo de especialistas do Projeto Autonomia e Flexibilidade Curricular**



Integra Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANEQEP), Direção Geral da Educação (DGE), Direção dos Estabelecimentos escolares (DGESTE) e da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Posteriormente, passámos para a apresentação da atividade de acompanhamento do Apoio Tutorial Específico (ATE), levada a cabo pelo inspetor e coordenador da atividade, Dr. R.

Algumas características do ATE:

- Cada professor acompanha 10 alunos dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico ( que tenham duas ou mais retenções) ;
- Atribuição de 4h semanais do professor tutor para acompanhamento de um grupo de 10 alunos ( se este apoio exceder os 10 alunos, é necessário que este grupo seja aprovado pelo conselho pedagógico – circular conjunta DGAE + DGE de 27 de junho de 2017);
- Tempos comuns nos horários das turmas para intenção do professor tutor (efetivamente marcados dos docentes/alunos).

## **Reflexão Pessoal**

Comparativamente com as outras duas formações, esta reunião, apesar de interessante e indispensável, foi muito mais “pesada” e burocrática, assente em inúmeras disposições legais e normativos. Paradoxalmente permitiu evidenciar a figura do inspetor de educação, por um lado numa perspetiva mais pós-burocrática, tendo em vista novas funções como é o caso das atividades de acompanhamento, mas por outro, com a permanência da função de controlo e fiscalização da legalidade, associada a modos de regulação predominantemente burocráticos.

Além disso, a minha participação nesta reunião foi uma experiência enriquecedora, pois possibilitou o contacto com a metodologia de trabalho da equipa inspetiva, no respeitante à organização do ano letivo 2017/2018, assim como para conhecimento das várias opiniões dos inspetores presentes.

A presença neste tipo de formações tem sido fulcral para mim, pois ajuda-me não só a perceber melhor os programas e atividades da IGEC, mas também a reflexão constante que todos os seus inspetores realizam sobre a efetiva melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados dos alunos. Achei particularmente a atividade do ATE muitíssimo pertinente, uma vez que são vários os alunos que têm dupla e tripla retenção, sendo em muito dos casos vistos como “um caso perdido”. E esta atividade procura garantir que até os alunos com mais dificuldades possam ter as mesmas oportunidades, valorizando o processo e não apenas nos seus resultados.

### **Pesquisa documental acerca da atividade de acompanhamento ao Apoio Tutorial Específico (ATE)**

(03 a 12 de Outubro de 2017)

Uma vez que ficou definido que o meu projeto de investigação de mestrado se iria centrar na atividade de acompanhamento ao Apoio Tutorial Específico (ATE) foi-me sugerido que iniciasse as minhas pesquisas acerca deste tema. Dessa forma, iniciei a minha leitura sobre o perfil dos alunos à saída da escola (homologado pelo Senhor

Secretário de Estado da Educação, através do Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho), consulte igualmente o Despacho Normativo n.º 4 –A/2016 que prevê a implementação da medida de Apoio Tutorial Específico como uma das medidas a implementar pelas escolas. Posteriormente, explorei o *site* da DGE, onde me deparei com vários *powerpoints* relativamente à atividade do ATE, quer da autoria da DGE como da autoria da IGEC, tendo em vista os resultados obtidos pelas intervenções feitas no ano letivo 2016-2017 às escolas, assentes em dados globais: número de alunos elegíveis para o ATE; números de alunos a frequentar o ATE; número de professores tutores e número de professores em formação; levantamento das razões da não implementação do apoio tutorial específico em agrupamentos e escolas não agrupadas; conceção da atividade de acompanhamento pela IGEC. Esta mesma intervenção comportou duas fases, uma de acompanhamento e outra de avaliação, onde foram aplicados questionários de satisfação à comunidade escolar, que posteriormente deu origem a um relatório intermédio da autoria da IGEC.

Iniciei, igualmente, a minha leitura relativamente a esta atividade, no âmbito de um texto derivado da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) face à promoção do sucesso educativo através da atividade do ATE. De forma a organizar-me elaborei um pequeno texto síntese em relação a alguns pontos que considerei principais relativos à atividade:

### **Atividade de Acompanhamento ao ATE**

-Consagrado pelo despacho normativo n.º 4 –A/2016, de 16 de Junho;

- A informação n.º 11 /GAB – SEE/2016 de 23 de Agosto, de acordo com o “despacho nela exarado, em 13 de Setembro de 2016, incumbia a IGEC da definição de um processo de informação acerca da progressão dos alunos abrangidos pela medida, do seu grau de satisfação, da diversidade de atividades e de diferenciação pedagógica implementadas, bem como de sugestões de melhoria do trabalho realizado e a identificação de boas práticas para replicação noutros estabelecimentos de ensino” (DGE,2017). O presente despacho designa a DGE como responsável no âmbito da criação de um plano formativo para os professores tutores face à atividade do ATE e incumbe à IGEC a definição de um processo de acompanhamento e avaliação da atividade (IGEC,2017).

- Instrumentos de suporte à realização da atividade do ATE :

- Um guião
- Uma ficha síntese

- Metodologicamente a intervenção tem a duração de 2 dias e é constituída por equipas de dois inspetores, tendo em vista:

- A realização de entrevistas a alunos, professores tutores, direção, psicólogo e responsável pela coordenação da medida (se for o caso);
- A análise de documentos – organização e implementação do ATE, assim como a consulta dos processos individuais dos alunos;
- Observação de dois contextos de tutoria;

É de ressaltar que em muitos dos casos os resultados desta atividade só poderão ser avaliados a longo prazo.

### **Reflexão Pessoal**

Ter contacto com a dimensão e com os instrumentos subjacentes ao processo do ATE tem sido bastante enriquecedor, compreendendo as várias estratégias metodológicas que permitam influenciar crianças e jovens, gerando-lhes constrangimentos e oportunidades, promovendo a sua autodeterminação e desenvolvendo competências.

**Contagem dos questionários: Avaliação Externa das Escolas (AEE) –  
Questionário aos pais e encarregados de educação (EB/ES)**

(24 de Outubro de 2017)

Os questionários de satisfação são um elemento fundamental para a AEE, são realizados à comunidade educativa e daí resultam dados que auxiliam os inspetores nessa mesma atividade. Para uma avaliação informada, importa assim conhecer o nível de satisfação dos intervenientes, nomeadamente os alunos, famílias, docentes e não docentes.

A tarefa que realizei no âmbito destes questionários prendeu-se com a contagem dos mesmos, de modo a verificar se o número necessário de questionários a entregar às escolas estava correto. Nesse âmbito, os questionários a aplicar neste contexto, reportaram-se apenas a um grupo: Q4 – Pais e encarregados de Educação. Esta preparação era feita com base na amostra de cada agrupamento/escola, que apresentava qual o número de questionários a aplicar para este grupo.

### **Reflexão Pessoal**

A presente tarefa permitiu que aprofundasse os meus conhecimentos sobre a AEE, nomeadamente, sobre os elementos de diagnóstico.

#### **Tratamento dos questionários de satisfação, realizados no âmbito da Avaliação Externa das Escolas (AEE)**

(08 de Novembro a 09 de Novembro)

No que diz respeito à avaliação externa das escolas (AEE), a aplicação do questionário de satisfação em causa teve em vista conhecer os níveis de satisfação da comunidade educativa, permitindo sinalizar áreas para uma interpelação e apreciação mais aprofundadas, durante a intervenção nas escolas (IGEC,2017).

Estes questionários são assim aplicados antes das visitas às escolas decorrentes da AEE, em formato *online* (Q1-Pessoal docente, Q2-pessoal não docente, Q5-alunos do 1º, Q6- alunos do 2º e 3º ciclo e ES) e em papel (Q4-Pais e encarregados de educação, Q3- pais e encarregados de educação do ensino pré-escolar e, por vezes, Q5-alunos do 1º ciclo S), tendo em vista conceder aos inspetores uma visão generalizada das escolas/agrupamentos, permitindo uma triangulação dos dados.

Uma vez devidamente preenchidos os questionários são entregues á IGEC para tratamento de dados. O processo do tratamento dos questionários envolve três fases: digitalização, classificação e validação. Numa primeira instância, procedi à digitalização dos lotes, neste caso, do lote Q3 (pais e encarregados de educação) e lote Q4 (Pais), pelo

que verifiquei antecipadamente se todos os questionários se encontravam no sentido correto, e se não se encontravam amachucados ou colados, pois não passariam pelo dispositivo de tratamento de dados que a IGEC dispõe.

Posteriormente, uma vez digitalizados, procedi á sua classificação e por fim, à sua validação.

Estes questionários de satisfação são constituídos por uma média de 20 afirmações, relacionadas com diferentes aspetos da escola, sobre os quais os pais encarregados de educação/pais indicam o seu grau de concordância, tendo em conta a seguinte escala de *likert*: concordo totalmente (5), concordo (4) , Não Concordo nem Discordo (3) , Discordo (2) e Discordo Totalmente (1). O respondente tem ainda a opção de assinalar Não sei (NS). Existindo uma seção do questionário destinada a sugestões e comentários.

### **Reflexão Pessoal**

Esta atividade exigiu muita responsabilidade e seriedade da minha parte, permitindo-me desenvolver competências no âmbito da leitura e análise de questionários e do tratamento dos resultados no âmbito do sistema tratamento de questionários de que a IGEC dispõe. Mediante as múltiplas respostas que auscultei, face aos respondentes deste questionário (pais ou encarregados de educação), possibilitaram-me compreender a extrema importância da auscultação dos vários membros da comunidade educativa.

Uma vez que o segundo ciclo de AEE, que abrange agrupamentos de escolas e escolas da rede pública do território continental, teve a sua conclusão em 2017, não tive a oportunidade de fazer mais nenhum tipo de atividade no âmbito da AEE. Contudo, foi fundamental ter tomado conhecimento das opiniões dos vários elementos da comunidade educativa.

**Reunião Interna com a EMEE, EMS e com o Senhor Inspetor – Geral  
referente ao ATE**

(23 de Novembro de 2017)

As reuniões constituem um papel extremamente importante na rotina da IGEC. No âmbito das intervenções realizadas de acordo com a atividade de acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico (ATE)* do ano letivo 2016-2017, teve origem a criação de um

Relatório Intermédio. A reunião contou com a presença de seis inspetores da IGEC, membros integrantes da Equipa Multidisciplinar da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básicos e Secundários (EMEE) e da Equipa Multidisciplinar da Área Territorial Sul (EMS), assim como a presença do Senhor Inspetor – Geral. Esta reunião interna teve como objetivo principal, a discussão e a melhoria do relatório intermédio respeitante ao ATE, tendo em foco as duas fases das intervenções previamente realizadas: **Fase 1**- Acompanhamento (60 agrupamentos); **Fase 2** – Avaliação (40 agrupamentos). Que posteriormente estará disponível no site da IGEC.

### **Reflexão Pessoal**

A observação desta reunião foi extremamente útil para o meu trabalho, permitindo-me alargar os eixos de análise do meu projeto de investigação tendo em conta a atividade de ATE. Pude constatar a dinâmica de equipa que existe entre todos, assente num espírito de entajuda e proatividade, contribuindo para a melhoria do processo de tomada de decisões, e o quanto a eficácia e eficiência do seu trabalho é importante. Gostei igualmente do facto de o Senhor Inspetor- Geral não se ter limitado a assistir à reunião e de também procurar saber qual era a minha opinião em determinados aspetos.

**Formação: atividade de acompanhamento - *Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências***

(13 de Dezembro de 2017)

Esta formação referente à atividade de acompanhamento - *Gestão do Currículo: Ensino Experimental das Ciências* foi dividida por dois dias (quinta e sexta-feira) pelo que atendi apenas à formação de quinta-feira, da parte da manhã, contando com a presença de 25 inspetores da IGEC. A primeira parte da formação de quinta-feira, foi levada a cabo por um dos dois subinspetores-gerais, nomeadamente o senhor subinspetor L. que começou por introduzir o tema, referindo que para o ano, esta atividade seria igualmente alargada ao 3º ciclo, uma vez que atualmente abarca somente o 1º e 2º ciclos.

O subinspetor L. começou por referir que a atividade em causa surgiu em 2015 e que teve em consideração os resultados de dois estudos internacionais:



**a) *Programme for International Student Assessment (PISA)*:** Instrumento de avaliação muitíssimo importante (regularidade, amostra baseada na idade dos alunos, amplitude de cobertura geográfica, cria os seus próprios dados). Realiza-se de 3 em 3 anos;

**b) *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMMS)*:** Avaliação Curricular (cada aluno responde a um caderno de teste com itens de matemática e ciências). Realiza-se de 4 em 4 anos.

Aspetos importantes que a atividade tem em conta:

- As novas orientações curriculares para a Educação Pré-Escolar (Despacho 9180/2016) – Nas novas orientações curriculares são referidas as conceções prévias (aquilo que as crianças/alunos já sabem) e a partir daí delineia-se os objetivos curriculares (questionar, colocar hipóteses, prever como encontrar respostas, experimentar e recolher informação entre outros).
- Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória (Despacho n.º 9311/2016, de 21 de julho);
- Provas de Aferição.

Posteriormente, passou-se para o balanço geral relativo ao desenvolvimento desta atividade, nomeadamente às intervenções realizadas às escolas pela IGEC em 2015, onde se pretendeu apurar:

1. Quais eram efetivamente os materiais utilizados no ensino das ciências no 1º e 2º ciclos;
2. Quais os equipamentos de segurança existentes;
3. O que o planeamento pedagógico previa;
4. A tipologia de aula/ atividade (aula expositiva/ demonstrativa ou aula prática);
5. A avaliação das práticas em ciências;
6. Uma síntese dos aspetos críticos;
7. Aspetos positivos e Aspetos a Melhorar identificados nos Relatórios;
8. A opinião dos responsáveis escolares segundo uma escala de *likert*.

Cada intervenção tem uma grelha de avaliação com vários indicadores, com vista ao cruzamento de dados, nomeadamente com os sumários elaborados pelos professores (o

que permite perceber se essas aulas foram preparadas para a intervenção inspetiva ou não).

A segunda parte da formação foi destinada à apresentação das mudanças aos instrumentos de suporte da atividade, nomeadamente às alterações feitas ao guião da atividade, levadas a cabo pelo Dr. A e pela Dra S. responsáveis pela coordenação da mesma.

### **Reflexão Pessoal**

Apesar de só ter assistido a uma parte da formação, considero que a mesma foi muitíssimo pertinente para mim e, sem dúvida, veio reforçar uma componente cada vez mais importante para a gestão do currículo: a componente prática no ensino das ciências, assente em práticas de ensino de base laboratorial, experimental e de campo. Permitindo-me refletir acerca da relação (e tensão) entre teoria e prática no âmbito das disciplinas pedagógicas.

**Planificação de uma brochura informativa/ documento auxiliar  
referente à atividade de acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico*  
(ATE)**

(11 de Janeiro a 16 de Janeiro de 2017)

Esta tarefa consistiu na recolha de informação referente ao *Apoio Tutorial Específico* (ATE), tendo em vista a pesquisa documental realizada anteriormente, assim como de alguns apontamentos fornecidos pela Dra L. referentes a uma formação que frequentou em Dezembro, presidida pelo professor P. da Universidade do Minho, enquanto colaborador desta atividade (Anexo 16).

Uma vez organizada e estruturada toda a informação, o documento em *word* que construí, foi enviado ao Dr. R., coordenador da atividade do ATE, que posteriormente retificou a informação e acrescentou o que considerou pertinente. Dando assim origem a uma brochura informativa referente à atividade em causa, para uso interno na inspeção.

## **Reflexão Pessoal**

A tarefa possibilitou-me sintetizar e mobilizar o conhecimento anteriormente adquirido sobre o tema do *Apoio Tutorial Específico (ATE)*, assim como da importância da aprendizagem autorregulatória. Tirei partido e tive muito gosto em realizar esta tarefa, pois além de se relacionar com o tema do meu projeto de investigação, possibilitou-me compreender não apenas a teoria relativa à aprendizagem autorregulatória, como também a sua prática, uma vez que nos apontamentos da Dr<sup>a</sup> L. existia a alusão a vários exemplos práticos, o que complementa a informação anteriormente adquirida.

### **Análise de Conteúdo realizados no âmbito dos Relatórios de Avaliação Externa das Escolas (AEE) 2016-2017**

(22 de Janeiro a 08 de Fevereiro de 2018)

Uma vez que a atividade da Avaliação Externa das Escolas (AEE) tem em vista contribuir para um melhor conhecimento das escolas e do serviço público de educação, fomentando a participação social na vida das escolas (IGEC,2017), é indispensável verificar a capacidade de autorregulação e melhoria da escola. Tal verificação faz-se através de dois componentes: a autoavaliação e a sustentabilidade do progresso, presentes no Quadro de Referência para a avaliação de escolas e agrupamentos. Foi-me atribuída a tarefa de proceder á análise de conteúdo dos 77 Relatórios resultantes da atividade de Avaliação Externa das escolas (AEE) do ano letivo 2016-2017, da Área Territorial de Inspeção do Norte, Sul e Centro. Posteriormente a minha análise será disseminada, resultando num pequeno texto que integrará o Relatório Final da Avaliação Externa das Escolas (AEE).

Procedi, assim, à leitura de cada um dos relatórios, tendo em vista a identificação de pontos fortes e de áreas de melhoria respeitantes à autoavaliação feita em cada escola, relacionando-os com os campos de análise (Autoavaliação e Melhoria) provenientes do Quadro de Referência (QR) do modelo de avaliação proposto, nomeadamente:

**Quadro 7. QR – Autoavaliação e Melhoria (IGEC,2017)**

<b>3.3.3 Autoavaliação e Melhoria</b>	
<b>3.3.1.</b> Coerência entre a auto-avaliação e ação para a melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Articulação entre os resultados da autoavaliação e os planos de melhoria</li> <li>✓ Adequação, exequibilidade e monitorização das ações para a melhoria</li> </ul>
<b>3.3.2.</b> Utilização dos resultado da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorização dos resultados da Avaliação Externa</li> </ul>
<b>3.3.3.</b> Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação e constituição da equipa da auto-avaliação</li> <li>✓ Procedimentos de recolha e de tratamento da informação e sua divulgação</li> </ul>
<b>3.3.4.</b> Continuidade e abrangência da autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuidade dos procedimentos de auto-avaliação</li> <li>✓ Progresso e sustentação da auto-avaliação</li> <li>✓ Adequação das áreas prioritárias às necessidades da escola</li> </ul>
<b>3.3.5.</b> Impacto da auto-avaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultados da auto-avaliação na definição de estratégias mobilizadoras e na reorganização escolar</li> <li>✓ Resultados da auto-avaliação na melhoria das práticas profissionais e da prestação do serviço educativo</li> </ul>

Desta forma, procedi à elaboração de uma tabela em Excel tendo em vista várias categorias previamente elaboradas pela Dra L e pelo Dr H, onde posteriormente também dei o meu contributo, adicionando mais duas categorias novas. As categorias estabelecidas eram sucessivamente: **A- Existe equipa de autoavaliação**; **B - A equipa é constituída por** (QR - Envolvimento e participação da comunidade na autoavaliação); **C- Estabelecem Parcerias** (QR - Envolvimento e participação da comunidade na autoavaliação); **D – Dinamizam Projetos**; **E– Seguem um Modelo / como consolidam a autoavaliação**; **F – Têm um amigo crítico**; **G – Os elementos da equipa realizaram formação**; **H – Aplicam questionários, elaboram relatórios e outros procedimentos** (QR - Envolvimento e participação da comunidade na autoavaliação); **I – Identificam pontos fortes, ações de melhoria e estabelecem prioridades educativas**; **J – Desenvolvem ações de melhoria**; **K – Avaliam o impacto das ações de melhoria - avaliação intermédia/monitorização das ações priorizadas**; **L– O processo de autoavaliação está consolidado** (QR – Continuidade e abrangência da autoavaliação); **M – O processo de AE (primeiro ciclo) foi tido em consideração**; (QR – Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria); **N – As atividades do plano de ação estratégica estão articuladas com o plano de melhoria.**

## **Reflexão Pessoal**

Esta atividade, apesar de ser um pouco monótona é sem dúvida muito minuciosa, constituindo uma mais-valia para mim e para o meu trabalho, pois a análise de conteúdo dos 77 relatórios da AEE permitiu dar uma importância acrescida ao processo de autoavaliação no relatório global de 2016-2017, presente no Quadro de Referência (QR) da AEE tendo em conta um conjunto de categorias pré-estabelecidas pelas Dra.L. e pelo Dr.H.

No início da tarefa, tive algumas dúvidas relativamente à estruturação da análise de conteúdo aos relatórios, uma vez que pensava que tinha que seguir a estrutura levada a cabo pela Dr<sup>a</sup> M. relativamente às asserções dos relatórios 2016-2017. Contudo, a minha tarefa focou-se apenas nas asserções respeitantes à autoavaliação e melhoria. Após um esclarecimento de dúvidas com a Dra. L. , comecei a perceber muito melhor a engrenagem do que me era pedido, pelo que esta referiu que não haveria nenhuma estrutura imposta, e que isso ficaria ao meu critério de trabalho o que me deixou muito satisfeita, pois assim será muito mais fácil para me organizar. Com a elaboração desta tarefa reconheço cada vez mais a importância dos processos de autoavaliação, que até agora, tendo em conta os relatórios analisados, são maioritariamente áreas a melhorar.

**Reunião de formação referente ao lançamento da Atividade de Acompanhamento – Apoio Tutorial Específico (ATE) 2018**

(22 de Fevereiro de 2018)

Esta Reunião de formação respeitante ao lançamento da Atividade de acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico (ATE)* para 2018 , teve lugar na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, das 10h30 às 17h30, contando com a presença de vários inspetores de todo o país e tendo como convidado Sua Excelência, o Secretário de Estado da Educação.

A agenda da presente reunião foi organizada da seguinte forma:

**1. Principais Tendências e Resultados 2016-2017**

2. ATE 2018
3. Dados e Informações
4. Dimensões da Intervenção
5. Questões Debate

### **Reflexão Pessoal**

Estou muitíssimo satisfeita por ter tido a oportunidade de participar nesta reunião, permitindo-me integrar de forma mais profunda na realidade da IGEC, assim como das suas atividades, nomeadamente na atividade do ATE que é de maior interesse para mim e para o trabalho que tenho vindo a desenvolver. Foi muitíssimo interessante apurar de que forma são concebidas as reuniões de formação para os inspetores, tendo em vista a sua adequabilidade e pertinência, assim como as suas opiniões e contributos face à sua experiência no âmbito da presente atividade.

#### **Atividade de Acompanhamento – Apoio Tutorial Específico (ATE)**

(01 de Março de 2018 – 1ª Intervenção; 02 de Março de 2018 – 2ª Intervenção; 12, 13 e 14 de Março de 2018 – 3ª Intervenção)

#### **1ª Intervenção (01 de Março)**

A atividade de acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico (ATE)* é composta por várias dimensões, que se relacionam entre si. A minha primeira intervenção no terreno, com o estatuto de observadora, teve em vista a **Dimensão C** da atividade do ATE. Tal significa que a escola a intervencionar já tinha implementado a medida do ATE, porém decidiu descontinua-la em 2017-2018. Por esse motivo, os dois inspetores procuraram conhecer a razão da não implementação do ATE, identificar as medidas de promoção do sucesso escolar pelas quais se encontram abrangidos os alunos com duas ou mais retenções e conhecer os mecanismos de monitorização e de acompanhamento da situação escolar destes alunos.

Os critérios de seleção das escolas/agrupamentos prendem-se com a expressão que o ATE tem nas escolas/agrupamentos, considerando os números de alunos elegíveis e em apoio tutorial, de tutores e dos grupos criados, assim como da grande discrepância entre o

números de alunos elegíveis e o número de alunos que se encontram efetivamente em apoio tutorial específico.

É importante salientar que quer nesta dimensão, quer nas restantes é necessário que a inspeção estabeleça um contato prévio com o agrupamento/escola, feita através de comunicação escrita, pelo Chefe da ATI da realização da intervenção e posteriormente, através do contato telefónico com a devida antecedência por um dos elementos constituintes da equipa inspetiva, de modo a organizar o desenvolvimento da intervenção.

A recolha de informação efetua-se através de uma entrevista à direção da escola, da recolha de dados e da análise de documentos, nomeadamente, uma lista com o número de alunos que frequentam o ATE, uma lista com as medidas existentes para a promoção do sucesso escolar (uma vez que não implementaram o ATE, a escola tem que ter outro tipo de iniciativas); assim como as Atas do Conselho de Turma do 1º Período.

O instrumento orientador dos inspetores é um documento que apoia o desenvolvimento da intervenção, tendo em vista a recolha e análise de informação. Este instrumento é designado de guião, que contém os seguintes tópicos:

**A. Apoio Tutorial Especifico**

Pretende dar conta do número de alunos elegíveis para o ATE, dos alunos que realmente foram integrados na medida, assim como da taxa de transição/conclusão dos alunos abrangidos por esta medida.

**B. Fundamentação da decisão de não implementar o apoio tutorial específico em 2017-2018**

Abrange os processos de tomada de decisão do diretor escolar.

**C. Situação dos alunos com duas ou mais retenções em 2017-2018**

Apura se os alunos com duas ou mais retenções se encontram ou não, abrangidos por outras medidas de promoção do sucesso escolar, se se encontram abrangidos noutras ofertas formativas (CEF,PIEF,PCA) e se existem alunos com necessidades educativas especiais (NEE) permanentes.

**D. Mecanismos de Acompanhamento e Monitorização Implementados**

**E. Apreciação Global da Fundamentação da decisão e da situação escolar dos alunos com duas ou mais retenções em 2017-2018**

**F. Propostas**

Proposta apresentada pela equipa inspetiva responsável, relativamente aos pontos fortes e aos pontos a melhorar aquando a intervenção.

A duração desta intervenção é normalmente 1 dia. Porém, os inspetores ao constatarem, o desconhecimento da escola relativamente aos alunos dos 2.º e 3.º ciclos que acumulam duas ou mais retenções ao longo do seu percurso escolar, não conseguiram recolher toda a informação necessária, pois não havia dados para tal. Foram elaboradas várias propostas de melhoria de acordo com o guião da atividade. Posteriormente, a IGEC terá que fazer uma nova intervenção na escola em causa, de modo a verificar se as propostas foram postas em prática.

**Reflexão Pessoal**

Apesar de esta intervenção ter sido encurtada devido à falta de dados, foi muitíssimo útil para o meu trabalho, que me faltava o contato com a componente prática, ou seja, com o trabalho inspetivo no terreno.

**2ª Intervenção (02 de Março)**

A segunda intervenção da atividade de acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico (ATE)* realizada numa outra escola, teve em vista a **Dimensão B** da atividade do ATE, tendo a duração de um dia. Pretendeu-se analisar a evolução registada pela escola na implementação desta medida no ano letivo 2016-2017, verificar a importância concedida às propostas de melhoria então assinaladas pelas IGEC e contribuir para a melhoria das práticas de organização e de implementação do ATE. Relativamente à constituição da equipa inspetiva constituída por dois inspetores, importa referir que um dos inspetores tivesse integrado a equipa no ano letivo 2016-2017.

Da parte da manhã, reunimo-nos com o diretor e com vários elementos do conselho diretivo, para que os inspetores fizessem um levantamento da situação atual da escola face à atividade do ATE, assim como um apuramento da melhoria e do efetivo



aproveitamento (ou não) das iniciativas de formação para os professores tutores, que foram criadas pelo ME em articulação com a Universidade do Minho, uma vez que era uma das propostas anteriores de melhoria. Posteriormente, uma vez terminada a reunião e em conjunto com os inspetores, dirigimo-nos para uma outra sala, onde foi feito um levantamento da situação.

Antes do almoço, reunimo-nos com um grupo de seis professoras tutoras, de modo a fazer um levantamento do trabalho que tem sido feito com os alunos integrados na medida do ATE, partilhando experiências.

Da parte da tarde e após a recolha de dados e da análise de documentos, o trabalho foi retomado, de modo a que os inspetores pudessem finalizar o preenchimento do guião de trabalho, tendo em vista várias propostas de melhoria. Posto isto, procedeu-se a uma reunião final com a direção de modo a conceder um feedback acerca das principais conclusões da intervenção.

### **Reflexão Pessoal**

Esta intervenção fez-me realmente compreender uma nova realidade da escola, decorrendo do contato com o diretor e elementos da Direção, como também com os professores tutores que se integram nesta medida, pelo que foi muitíssimo interessante ouvir as suas experiências. Pude constatar que ainda existe alguma falta de trabalho colaborativo entre os vários elementos do corpo escolar, o que se poderá traduzir em alguma ineficácia da medida do ATE, uma vez que na escola em causa não era atribuído relevância ao psicólogo escolar neste processo, resultando em que algumas sessões de tutoria sejam muito centradas no apoio ao estudo/escolar, o que não é o pretendido com esta atividade.

Saliento ainda a importância que reveste o trabalho dos inspetores, quer seja nesta ou noutra atividade, e que de fato, é um trabalho muito complexo, envolvendo uma panóplia de atores.

### **3ª Intervenção (12,13 e 14 de Março)**

#### **12 de Março**

A terceira e última intervenção em que participei no âmbito da Atividade de Acompanhamento – *Apoio Tutorial Específico (ATE)*, realizada numa outra escola, teve como objetivo principal, apurar de que modo a escola procedeu á implementação da atividade de acompanhamento do ATE, correspondendo à **Dimensão A** da atividade, teve a duração de três dias.

O primeiro dia da intervenção iniciou-se com uma reunião com a direção da escola. Esta reunião teve em vista fornecer informação sobre os dados a recolher, onde nos foram disponibilizados vários materiais como foi o caso da lista de alunos, distribuição pelos tutores, horários tutores/ horários alunos e registos biográficos dos alunos. Foi entregue igualmente uma folha de recolha de dados à diretora da escola, de forma a apurar os alunos que frequentam o ATE, assim como a sua assiduidade, nº de alunos por ciclo, qual o crédito específico utilizado para a presente atividade, e se os professores tutores atenderam às iniciativas de formação e/ou às jornadas do ATE que foram realizadas o ano passado pela Universidade do Minho, entre outros.

Da parte da tarde, reunimo-nos com as duas psicólogas da escola. Uma delas estava apenas a meio termo e a outra a tempo inteiro. Posteriormente, os inspetores procederam a uma análise documental dos documentos anteriormente fornecidos pela direção. Para terminar este dia, em conjunto com um dos inspetores (um inspetor por cada contexto), dirigimo-nos a uma sala de aula, procedendo à observação do contexto do apoio tutorial específico, de uma professora tutora com dois dos seus tutorandos. Esta observação durou cerca de 15 minutos, uma vez que neste tipo de observações não é necessário assistir a toda a sessão de apoio tutorial específico, pois o que interessa perceber é a engrenagem e a direção que o professor tutor trabalha com os seus tutorandos, o que é facilmente perceptível. No âmbito destas observações é sempre importante ter em conta a organização do espaço, assim como do material disponível e da sua diferenciação.

### **Reflexão Pessoal**

Achei particularmente interessante a observação do contexto. Porém, pude constatar que estas sessões ainda se encontram muito direcionadas para o apoio ao estudo o que não é o objetivo desta atividade. Em reunião com a diretora da escola, a mesma referiu que selecionou os professores tutores tendo em consideração a sua direção de turma. Porém, tal não me pareceu totalmente benéfico para os tutorandos, uma vez que no caso

da observação em causa, a professora tutora ao ser também diretora de turma dos alunos, acabou por desempenhar mais um papel de diretora de turma, do que propriamente de tutora.

Relativamente à entrevista com as psicólogas, constatei que não havia trabalho colaborativo entre ambas, nem muita receptividade perante a medida, o que é pena, uma vez que o sucesso da medida é determinado pelos seus intervenientes, e nomeadamente a intervenção do psicólogo é fulcral na atividade do ATE.

### **13 de Março**

O segundo dia desta intervenção incluiu entrevistas a nove alunos que se encontravam integrados na medida do ATE, tendo a duração de cerca de uma hora. Um dos inspetores auscultou cada aluno, um a um acerca da atividade ao ATE, tentando apurar qual o horário que têm definido para esta atividade, assim como aquilo que fazem no seu âmbito e se a acham pertinente. Aproveitando para abordar também questões de assiduidade e de notas. Constatou-se que apenas um tutorando possui um horário fixo com o seu professor tutor, ao passo que os outros não têm um horário estável nem um apoio sistemático. Dois deles referiram que até agora só frequentaram o ATE duas vezes desde o começo do ano letivo. Finalizada a entrevista, os inspetores prosseguiram com o preenchimento do guião da atividade.

A parte da tarde foi reservada ao levantamento da conformidade dos horários do ATE através da análise dos horários dos professores e dos alunos, verificando-se que, na sua maioria, os tempos encontravam-se sobrepostos com os horários do ATE, pelo que se levantou a seguinte questão: quando é que os professores tutores se reúnem efetivamente com os seus tutorandos? Posteriormente, tive a oportunidade de observar um outro contexto do ATE conjuntamente com um dos inspetores. A meio da tarde e de modo a finalizar a realização das entrevistas, reunimo-nos com seis dos professores tutores da escola. Dos seis professores, quatro finalizaram a formação das 15h (MOOC). Pelo que também, quatro dos professores tutores do ano passado continuaram a integrar o ATE este ano.

## **Reflexão Pessoal**

Relativamente à observação em contexto do ATE e comparativamente com a observação que fiz no dia anterior, esta tutora tentou trabalhar a orientação para o estudo. Porém, tal tipo de atividade deveria ter sido realizado no início do ano letivo e não a meio do ano, quando os alunos já tinham realizado vários testes.

Gostei especialmente de ter tido a oportunidade de por um lado, ouvir as opiniões dos tutorandos e dos professores, constatando que ainda existe um estigma muito forte em relação aos ‘alunos repetentes’, que muitas das vezes acabam por ser vistos como “casos perdidos”, quando na verdade, são esses os alunos em que os professores mais deviam de apostar, de modo a estimulá-los para o sucesso e a saírem do “ciclo vicioso” de chumbarem sistematicamente de ano, não demonstrando nenhum interesse ou motivação pela escola, pois também os seus professores já desistiram de os incentivar.

### **14 de Março**

O terceiro e último dia da intervenção consistiu na finalização do guião da atividade e no preenchimento da ficha síntese. No âmbito do guião da atividade procedeu-se à contabilização e compatibilidade dos horários de cada um dos professores tutores de forma rigorosa. Tendo em conta os tempos que os professores têm, o número de alunos e a que turma(s) estes pertencem. Um dos inspetores pediu a minha colaboração para procurar no dossier dos horários dos professores, aqueles que efetivamente integravam na medida do ATE (professores tutores). Uma vez finalizado o guião da atividade e a ficha síntese, reunimo-nos com a direção da escola, dando-lhes uma breve informação sobre as conclusões gerais do trabalho, que durou cerca de trinta minutos.

É de destacar que a conclusão desta intervenção tem em vista a leitura da ficha síntese por dois dos interlocutores e a colocação dos ficheiros na rede para envio aos Chefes de Equipa para remessa às escolas.

## **Reflexão Final**

Pude constatar que a atividade do ATE nesta escola não foi objeto de um planejamento estruturado. Não tendo sido previamente definido um perfil para o professor tutor nem estabelecida uma linha estratégica para o desenvolvimento da tutoria pelos professores, pelo que a organização dos horários do apoio tutorial também não facilitou, o desenvolvimento de um trabalho sistemático. Assim terminou a minha intervenção enquanto observadora no âmbito da atividade do ATE, pelo que tive a oportunidade de observar as três dimensões (A, B e C) que a compõem em três escolas diferentes, com realidades e contextos diferentes, mas todas com um objetivo em comum: permitir o sucesso educativo de todos os alunos. Contudo, e de acordo com aquilo que constatei, a escola ainda não se encontra devidamente preparada para lidar com a diferenciação pedagógica dos alunos.

**Reunião de preparação da atividade de acompanhamento – Apoio  
Tutorial Específico (ATE)**

(05 de Março de 2018)

A presente reunião interna, referente à preparação da atividade do ATE, teve lugar na sede da Inspeção – Geral da Educação e Ciência (IGEC) tendo a duração de um dia e levada a cabo pelo coordenador da atividade do ATE, teve em vista a seguinte programação:

- 10h30 – 12h30 : Trabalho de Grupo  
(12h30 -14h00 : Período para almoço)
- 14h00 – 16h00 : Apresentação/ Discussão
- 16h00 – 16h30 : Questões

A manhã iniciou-se pela constituição de três grupos de trabalho, de acordo com as dimensões da atividade do ATE (A,B,C), tendo em vista um exercício prático de situações hipotéticas para que os inspetores pudessem melhorar o seu trabalho. O exercício prático consistia numa miscelânea de casos práticos integrados nas várias

dimensões da atividade, onde cada grupo ficava encarregue de uma dimensão. De acordo com a mesma, tinham que identificar os campos de análise que estavam corretos e incorretos naquela dimensão, elaborando posteriormente, propostas de melhoria.

Uma vez a reunião retomada após o almoço, cada grupo enunciou a sua dimensão e apresentou as conclusões principais a que tinham chegado, assim como as suas propostas de melhoria. No âmbito desta apresentação/discussão foi referida a importância do princípio da flexibilidade que deve ser empregue pelos inspetores: um aluno já pode ter tido duas retenções mas atualmente ser um aluno de sucesso, o que poderá não fazer sentido implementar a medida, o que implicará que os inspetores tenham que se adaptar ao contexto em que se encontram inseridos. Foi ainda referido que o que os alunos efetivamente precisam é de um “atendimento oportuno e personalizado”.

Posto isto e de forma a finalizar a presente reunião, o coordenador da atividade do ATE, apresentou ainda uma pequena apresentação em *powerpoint* relativamente à importância dos relatórios REPA e RIPA enquanto instrumentos/ fonte documental do trabalho inspetivo. Apresentou também uma breve contextualização acerca do que é o conceito de “retenção nas escolas”, referindo o artigo 54º do Despacho Normativo nº.98 A/92, que estabelece a retenção enquanto um fator excecional, o que gerou algum debate.

### **Reflexão Pessoal**

Esta reunião foi sem dúvida um ótimo complemento face às intervenções de terreno que tenho vindo a realizar, assim como a outras reuniões/formações a que atendi face à atividade de acompanhamento do ATE. Senti-me muito familiarizada com o exercício prático, uma vez que já tomei contato anteriormente com os respetivos guiões. Foi uma reunião de preparação muitíssimo produtiva e que me concedeu mais alicerces para o meu projeto de investigação.

#### **Atividade de Acompanhamento – Ação Educativa (AE)**

(28,29 e 30 de Maio de 2018)

A atividade de Acompanhamento – Ação Educativa comporta três intervenções em momentos distintos, cada uma delas, com a duração de três dias. Na primeira

intervenção, o objetivo principal é a construção do Programa de Acompanhamento (PA) por parte da equipa inspetiva, em colaboração com os responsáveis da escola, tendo em vista “potenciar a ação da escola (...) enumerando as fragilidades a que se pretende dar resposta, os objetivos e as metas a alcançar com cada uma das ações (...) tendo por referência as ações decididas no seio da escola e por esta reconhecidas como mais-valias essenciais para a sua ação “ (IGEC, 2013, p.13).

Relativamente aos critérios de seleção das escolas, a prioridade foi dada às que obtiveram, classificações mais baixas nos três domínios da atividade de Avaliação Externa das Escolas (AEE).

A metodologia desta atividade passa predominantemente pela Análise Documental e por reuniões de trabalho com o diretor e docentes da escola/agrupamento de escolas.

Posteriormente, após a formulação do Programa de Acompanhamento (PA), as duas intervenções seguintes têm em vista acompanhar a ação desenvolvida pelas escolas. As equipas inspetivas são constituídas tal como nas restantes atividades por dois inspetores, pelo que “ de modo a garantir um acompanhamento mais continuado e com maior conhecimento da realidade da escola, a equipa inspetiva mantém-se inalterada durante as diferentes intervenções realizadas na escola” (IGEC,2013,p.11).

A intervenção da atividade de acompanhamento da Ação Educativa em que participei com o estatuto de observadora, disse respeito apenas à **2ª intervenção** desta atividade, na escola em causa. É de salientar de que a escola se encontrava inserida num Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP), localizada num bairro social.

Tratou-se de uma intervenção foi uma intervenção de continuidade, onde a equipa de inspetores adotou uma posição de conhecimento e análise face ao trabalho realizado “procurando refletir com os interlocutores do PA sobre a operacionalização das ações, os resultados alcançados, os desafios e aprofundamentos que ainda se colocam” (IGEC,2013,p.13). Foram interlocutores - o Diretor da Escola, o concelho pedagógico, duas responsáveis pela implementação do Projeto Grémio, pelo coordenado TEIP, coordenadores de departamento, representantes dos diretores de turma e de um perito externo.

O primeiro dia da intervenção (28 de Maio) iniciou-se com uma reunião com o diretor, com o propósito deste realizar um balanço das atividades que constam no Programa de Acompanhamento, tendo em vista quatro itens: 1) Desenvolvimento; 2) Melhorias; 3) Constrangimentos; 4) Aspectos a melhorar.

De acordo com as sugestões de melhoria propostas pela equipa inspetiva na 1ª intervenção, foi possível constatar que foi criada uma equipa multidisciplinar, que procura dar um maior acompanhamento na vida escolar dos alunos. Esta equipa era constituída por: uma enfermeira escolar, coordenadores do 1º ciclo e de educação especial, um elemento representante do pré-escolar e do 1º ciclo, por uma psicóloga e uma técnica social, uma vez que os alunos desta escola muita das vezes apresentam sinais de negligência. É de referir que, na referida reunião, o Diretor tomou a liberdade de entregar à equipa inspetiva variados documentos que foram construídos tendo em vista o programa de acompanhamento construído: 1) Projeto Grémio; 2) Articulação Vertical / Horizontal; 3) Autoavaliação. Integrando vários anexos.

Posteriormente, reunimos com os responsáveis pela ação n.º 3 do Projeto Grémio, constituído por duas responsáveis da implementação do projeto e pelo coordenador TEIP. Falou-se acerca da importância dos instrumentos de monitorização e da importância de recentrar o trabalho dos docentes, concedendo mais importância à avaliação formativa do que à avaliação sumativa. É de salientar que um dos constrangimentos apresentados foi o absentismo docente.

De seguida, reunimos ainda com os responsáveis pela ação n.º 5 do Projeto Grémio - "Articulação vertical/horizontal, contando com a presença dos coordenadores de departamento, dos representantes dos diretores de turma e do coordenador de TEIP, fornecendo uma informação muito rica relativamente aquilo que tinha sido efetivado pela escola e documentos estatísticos muito pertinentes.

Por último, a equipa inspetiva iniciou a sua reunião com os responsáveis pela ação n.º 16 do Projeto Grémio"- Auto avaliação, onde os vários docentes presentes apresentaram os seus testemunhos e experiências. Identificando os pontos positivos e aspectos a melhorar, apresentando e discutindo os instrumentos criados para regular e monitorizar as atividades, nomeadamente a monitorização das aprendizagens dos alunos.



O segundo dia (29 de Maio) consistiu no trabalho entre os inspetores para a elaboração do relatório, referente a esta segunda intervenção no âmbito da atividade de acompanhamento da Ação Educativa. A construção do mesmo foi feita tendo por base nas várias reuniões realizadas no primeiro dia da intervenção, assim como nos aspetos positivos e constrangimentos identificados.

O terceiro e último dia da intervenção em causa (30 de Maio), teve em vista a finalização do relatório e a sua posterior apresentação à escola, seguidas de um balanço final e de reflexão conjunta.

### **Reflexão Pessoal**

A observação desta atividade e principalmente no contexto de uma escola TEIP foi imensamente proveitoso para o meu trabalho e ajudou-me não só, a perceber melhor a atividade de acompanhamento da Ação Educativa, como também a perceber melhor a realidade que estas escolas e docentes enfrentam todos os dias. Para que as escolas saibam realmente lidar com a diferenciação pedagógica, não podem existir modelos rígidos impostos e o trabalho colaborativo entre docentes deverá ser constante, porque, apesar de muitos progressos, pude constatar que ainda existe alguma resistência no âmbito da observação de aulas por parte dos professores. Aliás, uma das fragilidades identificadas pela inspeção na 1ª Intervenção da Atividade foi precisamente a “Falta de sistematicidade dos procedimentos de supervisão do trabalho docente em sala de atividades/aula, o que reduz as possibilidades de reflexão sobre as práticas e compromete a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem” (IGEC, 2018).

Foi igualmente muito proveitosa a reunião com o perito externo da escola, dando uma outra perspetiva sobre as ações que foram desenvolvidas. A consideração e o carinho com que este perito falou da escola e sobretudo dos professores foi bastante comovente, pelo que, até ele, em certos momentos se emocionou, dizendo que nem sempre o trabalho docente é reconhecido e que para muitos dos alunos da escola, a única estabilidade que eles têm é a escola.

A supervisão docente é sem dúvida uma prática que deve ser cada vez mais implementada nas escolas, uma vez que não são só os alunos que aprendem com os professores, mas também os professores podem aprender entre si, melhorando não só o

seu trabalho, como o aproveitamento dos alunos (por exemplo, através de aulas menos expositivas, entre outros).

Relativamente à elaboração do relatório por parte da equipa inspetiva, pude constatar que existe uma grande dinâmica de equipa, estando igualmente recetivas à minha opinião em determinados aspetos na sua elaboração, que assentou num grande processo de reflexão.

## 2. Atividades desenvolvidas no âmbito do Programa da Atividade Internacional

**Elaboração de uma *mailing list* e preenchimento de certificados da formação referente ao Estágio de Língua Portuguesa (Níveis Primário e Maternal)**

(25 de Setembro de 2017)

A realização desta tarefa teve em vista numa primeira instância, a elaboração de uma *mailing list* referente a todos os participantes da formação referente ao Estágio de Língua Portuguesa (Níveis Primário e Maternal) que teve lugar na Escola Europeia de Luxemburgo I de 12 a 13 de Setembro 2017. Assim como o posterior preenchimento dos seus nomes nos respetivos certificados. Após ter finalizado as tarefas acima descritas, o Dr. H. propôs-me que fizesse alguma pesquisa pelas seguintes plataformas: <https://www.eursc.eu/en> e <http://www.sici-inspectorates.eu/>

### **Reflexão Pessoal**

Após já estar há uma semana na IGEC, sinto que começo realmente a integrar-me. É sempre bom poder ajudar o Dr.H, nem que seja nas mais pequenas tarefas, pois através delas, existe sempre algo novo para aprender ou reaprender. Anteriormente já tinha tido um contato com as plataformas acima descritas, contudo, desta vez a minha pesquisa foi mais extensa.

### **Pesquisa documental acerca do tema do *Quality Assurance***

(26 de Setembro de 2017)

Uma vez que o Dr H se encontrava a retificar os certificados que tinha preenchido no dia anterior para que pudessem ser devidamente imprimidos e enviados aos respetivos participantes, sugeri que fizesse algum trabalho de pesquisa relativamente ao tema do *Quality assurance*, onde retirei algumas anotações e encontrei alguns artigos pertinentes.

### **Reflexão Pessoal**

Esta tarefa permitiu-me, por um lado consolidar os meus conhecimentos acerca do tema, por outro lado, familiarizar-me com a sua operacionalização. Este tema, merece especial atenção por parte da Inspeção uma vez que tem em vista uma examinação sistemática da qualidade nas escolas e na educação, em geral.

### **Preparação dos envelopes com os certificados da formação referente ao Estágio de Língua Portuguesa**

(27 de Setembro de 2017)

Os certificados da formação referente ao Estágio de Língua Portuguesa (Níveis Primário e Maternal) uma vez retificados e impressos, tinham assim que serem enviados ao vários participantes. Desta forma, e de acordo com as indicações dadas pelo Dr. H procedi à preparação dos envelopes, tendo em conta o nome de cada um dos participantes (MS. Ou Mrs.), a escola em que se inseriam e a morada de cada uma delas. Para tal, o Dr.H enviou-me por email um link relativo às escolas europeias, ficando à minha responsabilidade encontrar a devida morada para cada uma das escolas através do site : <https://www.eurasc.eu/en/Office/links>. Existindo nesse mesmo site, uma lista referente às Escolas Europeias (*List of the European Schools*) e uma outra, relativa às Escolas Europeias acreditadas (*List of the Accredited European Schools*).

Após ter reunido todas estas informações, passava-as para os envelopes à mão, colocando no seu interior, os respetivos certificados.

### **Reflexão Pessoal**

Foi pertinente proceder à realização desta tarefa, necessitando de concentração e organização da minha parte. Fiquei a conhecer todo o ciclo de preparação dos certificados da Escolas Europeia de Luxemburgo I.

#### **Envio de questionários de avaliação da formação de Professores de Português – Língua I**

(18 de Outubro de 2017)

Esta tarefa consistiu no envio de um questionário de avaliação a da formação de Professores de Português – Língua I, que decorreu no passado mês de Setembro na Escola Europeia de Luxemburgo I. Numa primeira etapa consultei a *mailing list* que tinha feito anteriormente, referente a todos os participantes que frequentaram essa formação, com a exceção de três pessoas que se encontravam nessa lista, mas que não tinham frequentado a formação, pelo que esses nomes não integraram o *email*. Todas as respostas respeitantes ao questionário de avaliação, tinham até ao dia 31 de Outubro para serem enviados para o meu email.

### **Reflexão Pessoal**

Foi muitíssimo pertinente tomar contato com o tipo de estrutura de questionários utilizados no âmbito da avaliação da formação.

#### **Tratamento dos questionários referentes à avaliação da formação de Professores de Português – Língua I**

(19 a 26 de Outubro de 2017)

Esta manhã foi dedicada ao tratamento dos questionários referentes à avaliação da formação de Professores de Português – Língua I, que decorreu no passado mês de Setembro na Escola Europeia de Luxemburgo I, uma vez que começaram a chegar

algumas respostas. Desta forma, e segundo as indicações anteriormente dadas pelos Dr H. criei uma tabela em Excel para o tratamento dos questionários, colocando o nome de todos os participantes, seguido da respetiva escola, e das respostas às questões. O Dr H. sugeriu que colocasse duas perguntas por cada folha de Excel, uma vez que ainda são oito perguntas, e como as respostas dos participantes são um pouco extensas, tudo na mesma folha poderia ficar muito cheio.

Apesar do que tinha sido estipulado anteriormente, o prazo de resposta aos questionários foi finalizado um dia antes, ou seja no dia 30 de Outubro, perfazendo um total de 13 respostas dos participantes da formação.

### **Reflexão Pessoal**

Os conhecimentos que adquiri ao longo da minha licenciatura e do mestrado, foram-me úteis para o tratamento de dados dos questionários em tabela Excel.

**Planificação da agenda do Dr. H. para a avaliação de professores nas  
Escolas Europeias (Luxemburgo I, Bruxelas II e Bruxelas III)**

(30 de Outubro a 6 de Novembro de 2017 e 03 de Maio, 04 de Maio, 07 de  
Maio, 08 de Maio de 2018)

Os inspetores que representam Portugal nos Conselhos de Inspeção Primário e Secundário das Escolas Europeias têm como competência avaliar os docentes portugueses que lecionem na secção portuguesa das Escolas Europeias, realizando-se de dia 5 a 8 de Dezembro de 2017 (dois dias para a avaliação em cada escola) a avaliação de docentes nas escolas de Bruxelas II e Luxemburgo I, a que o Dr. H. estava encarregue. Posteriormente, procedi a uma outra planificação de agenda, seguindo a mesma orientação para os dias 28 de Maio a 01 de Junho de 2018, que , além de integrar as escolas de Luxemburgo I e Bruxelas II, integrou também a escola Bruxelas III, para avaliação de professores recrutados localmente.

Desta forma, a minha tarefa teve em vista a planificação e preparação da agenda do Dr. H. para que fosse possível proceder com a avaliação às escolas, uma vez que os dias são extremamente preenchidos nomeadamente devido às reuniões com diretores e diretores-adjuntos, professores, coordenadores, professores avaliados, sobretudo pela observação de aulas.

De acordo com as diretrizes concedidas previamente pelo Dr.H. esta preparação recaiu na auscultação de vários elementos, de forma a elaborar um horário conciso, sem sobreposições. Tais elementos assentavam no tempo de duração das reuniões, no número de aulas assistidas a cada professor avaliado (duas aulas no mínimo) e aos restantes (uma aula por área disciplinar) e os horários dos professores e de outros intervenientes nas reuniões. Fiquei igualmente encarregue de procurar voos para o Luxemburgo e do Luxemburgo para Bruxelas e de Bruxelas para Portugal, assim como horários dos comboios.

### **Reflexão Pessoal**

É deveras satisfatório poder participar neste tipo de tarefas, assim como ter a responsabilidade de organizar a agenda do Dr.H referente à atividade das escolas europeias.

A elaboração e preparação da agenda do Dr.H. para a sua ida às escolas europeias, LUX I e BRUX II respetivamente, é uma tarefa complexa que exigiu muita concentração e gestão do tempo, permitindo-me compreender melhor no que consistem as Escolas Europeias e como realmente funcionam.

#### **Entrevistas de seleção aos interessados às Escolas Europeias**

(12 de Abril de 2018)

Uma vez que é da responsabilidade da IGEC o recrutamento e seleção dos professores das seções Portuguesas nas Escolas Europeias, a 22 de Fevereiro foi aberto o concurso para manifestação de interesse para um horário do ensino primário na secção portuguesa da Escola Europeia (EE) de Bruxelas II. Após a manifestação de interesse, foram organizados os seus dados pessoais (dados pessoais, formação académica, vida profissional), foram selecionados 5 docentes interessados, cujo perfil mais se adequava ao pretendido e marcadas as respetivas entrevistas de seleção às quais pude assistir como observadora..

As entrevistas realizadas aos interessados tiveram a duração de um dia (10h00 às 17h00), pelo que cada entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora. As

entrevistas foram feitas por um painel de três inspetores: um responsável pelas questões relacionadas com as Escolas Europeias (EE) e de aptidão profissional, outro pelas questões relacionadas com o currículo do Ensino Primário das EE e outro pela aferição do domínio da língua francesa, uma vez que é a língua de trabalho adotada nesta escola (BRUX II).

Num primeiro momento, foram colocadas questões relacionadas com as Escolas Europeias as razões da manifestação de interesse tendo em vista compreender não só a adequação do perfil dos docentes às funções a desempenhar, como também as suas principais motivações e mais-valias para a Escola.

Seguidamente, foram colocadas questões relacionadas com o currículo do ensino primário, tendo sido as questões colocadas por uma inspetora especialista desse âmbito, sobre os princípios que os candidatos achariam orientadores do currículo. Foram também feitas questões mais genéricas sobre práticas de avaliação, sobre a indisciplina na escola, dinamização das aulas e metodologias utilizadas pelos professores em contexto de sala de aula. Tendo sido igualmente dada uma frase para cada candidato comentar relativamente ao ensino-aprendizagem da leitura e da escrita dos alunos do 1º ciclo.

Na terceira e última parte das entrevistas, foi estabelecido um pequeno diálogo (cerca de 15 min) em francês com cada um dos candidatos, abordando aspetos como as qualidades enquanto profissional, as experiências que já teve enquanto professor, que atividades de lazer é que pratica, entre outros.

### **Reflexão Pessoal**

A presença no processo de seleção dos candidatos às Escolas Europeias foi um contributo importantíssimo para o meu futuro profissional, uma vez que possibilitou alargar o meu conhecimento acerca daquilo que é pretendido numa entrevista deste âmbito, assim como compreender a metodologia da mesma e as questões que são colocadas.

Foi igualmente interessante perceber o nível e conhecimentos dos docentes, assim como as suas motivações e experiências profissionais, e sensibilidade para os problemas da vida da escola. As perguntas colocadas pelos três entrevistadores foram muito pertinentes, pelo que algumas das perguntas encontravam-se relacionadas com alguns dos

conteúdos apreendidos na minha licenciatura, como é o caso das questões do currículo e da indisciplina na escola.

### 3. Outras Atividades

#### **Reuniões com os coordenadores de estágio**

(28 de Outubro de 2017, 22 de Novembro de 2017, 15 de Dezembro de 2017, 17 de Janeiro de 2018 e 05 de Março de 2018)

As reuniões com o Dr. H e a Dra L., enquanto coordenadores de estágio, foram essenciais quer para o desempenho das tarefas que me eram solicitadas e para o agendamento das intervenções de terreno que tive oportunidade de observar, assim como para a elaboração do relatório de estágio, permitindo-me perceber e explorar cada vez a dinâmica das atividades da IGEC e apurar a sua dinâmica organizacional.

#### **Reunião com a Dra R acerca da intervenção a realizar no âmbito da atividade de acompanhamento da Ação Educativa**

(18 de Maio de 2018)

Para além da minha participação enquanto observadora no âmbito da atividade acompanhamento ao Apoio Tutorial Específico (ATE), em conjunto com a Dra L e o Dr H ficou agendada uma intervenção a que poderia atender, neste caso, referente à atividade de acompanhamento da Ação Educativa, dia 28,29 e 30 de Maio.

Uma vez que se tratava da 2ª intervenção a esta escola, uma das inspetoras encarregues pela intervenção, a Dra. R tomou a liberdade de agendar comigo um dia para que nos pudessemos reunir e falar acerca daquilo que seria pretendido com esta intervenção, e aquilo que efetivamente foi feito aquando a 1ª intervenção, pelo que houve alguma partilha de materiais da sua parte, nomeadamente o roteiro da atividade de Acompanhamento da Ação Educativa referente à escola em causa, entre outros.



### **Trabalho autónomo para o relatório de estágio**

(2,3,4,9,10,11,12 e 16 de Outubro de 2017 ,7,13,14,16,20,29,30 de Novembro de 2017, 4,5,6,7,12 de Dezembro de 2017, 8 de Janeiro de 2018, 20 de Fevereiro de 2018, 19,20,21,22 de Março de 2018, 9,11,23,24,26,27 de Abril de 2018,09,10,11,14,15,16,17,18,21,22,23,24 de Maio de 2018)

Uma vez que nem sempre havia tarefas a realizar, ou volume de trabalho que ocupasse o meu horário de estágio na IGEC, devido, em parte, ao segundo ciclo de AEE ter sido concluído em 2017, muitos desses momentos destinaram-se ao trabalho autónomo referente ao meu relatório de estágio, facilitando o esclarecimento de duvidas em relação a alguns pontos do meu trabalho, assim como o acesso a informação pertinente.

### **Observação da defesa de um Relatório de Estágio**

(4 de Janeiro de 2018)

Conjuntamente com o Dr. H dirigi-me ao Instituto de Educação da Universidade de Lisboa por volta das 10h00, para assistirmos à defesa do relatório de estágio da colega que esteve anteriormente a estagiar na IGEC, pelo que o tema do seu trabalho se centrava nas lógicas de ação no âmbito da atividade de Acompanhamento da Ação Educativa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). O júri era constituído por três elementos, onde após uma breve apresentação em suporte PowerPoint de cerca de 10 minutos, apresentada pela discente, foram colocadas perguntas pelos mesmos.

### **Reflexão Pessoal**

Foi sem dúvida enriquecedor poder ter a oportunidade de assistir a esta defesa de relatório de estágio, uma vez que daqui a um ano sou eu que estarei no lugar da minha colega. O seu relatório de estágio tem sido para mim um ponto de referência para a estruturação do meu trabalho, o que possibilitou que estivesse muitíssimo familiarizada com o trabalho realizado pela mesma, o que contribuiu para um melhor entendimento daquilo que foi apresentado.

## Considerações Finais

O presente relatório de estágio reflete todo o meu percurso e todas as aprendizagens que aprofundei na Inspeção – Geral da Educação e Ciência (IGEC), permitindo-me ter um olhar privilegiado referente à realidade existente nesta organização.

A atividade de Acompanhamento do Apoio Tutorial Específico (ATE) constituiu o ponto de partida do meu projeto de investigação, pelo que uma das mais-valias deste estágio, foi o de poder ter a oportunidade de observar como decorre em terreno toda a atividade, em três escolas diferentes, e em três contextos distintos. Tive igualmente a hipótese de observar como decorre uma segunda intervenção da atividade de Acompanhamento de Ação Educativa (AAE) numa escola inserida num Território de Intervenção Prioritária (TEIP) o que foi extremamente proveitoso para mim, permitindo-me entrar em contato com realidades muito diversas. Todas as restantes tarefas e atividades que desenvolvi, foram extremamente úteis para o meu processo de ensino – aprendizagem, permitindo desenvolver e adquirir novos conhecimentos e competências na área enquanto Técnica Superior de Educação e Formação.

Relativamente aos objetivos que enunciei no início do relatório:

### **i) Conhecer o funcionamento e a estrutura organizacional da IGEC**

Este objetivo foi concretizado no âmbito do Capítulo I, referindo a história, missão e atribuições, valores, assim como os recursos humanos e organização interna da IGEC, enunciando igualmente vários programas e atividades existentes. No que diz respeito à identificação da Cultura Organizacional existente na IGEC, recorri à Cultura organizacional segundo Allaire e Firsirotu (1984) centrando-me no Sistema Coletivo – Individual, uma vez que o estudo da cultura significa muitas das vezes o estudo de atores individuais. Recorri ainda às Imagens Organizacionais empregues por Morgan (1986), pelo que considereei que a IGEC funciona de acordo com uma Burocracia Mecanicista (organização como máquina).

### **ii) Analisar a redefinição do perfil profissional do inspetor de educação**

De acordo com as mudanças na política educativa, o papel do Estado e consequentemente o perfil do inspetor de educação é reconfigurado. Os inspetores

integram assim uma diversidade de atividades, o que pressupõe um trabalho complexo e especializado, visíveis nos questionários aplicados. Tal especialização assenta num acompanhamento contínuo e sistemático que é dado às escolas, onde todos trabalham em prol do mesmo objetivo: qualidade e equidade do Sistema Educativo. Para que o acompanhamento feito por parte dos inspetores seja proveitoso, estes dispõem de um apoio à ação, onde os vários coordenadores e interlocutores supervisionam todo o processo (Capítulo II e no ponto 2.6.2 do Capítulo III).

### **iii) Conhecer, analisar e investigar a atividade de “Acompanhamento do Apoio Tutorial Específico”**

Para a concretização deste objetivo, procedi à análise e produção de conhecimento sobre a atividade de ATE, de acordo com a pesquisa documental realizada, assim como à entrevista ao coordenador da atividade e às intervenções no terreno de que tive oportunidade de observar, presentes no ponto 2.6.1 do capítulo II do relatório. No que diz respeito à ação inerente ao Acompanhamento do Apoio Tutorial Específico (ATE) esta prende-se com a reflexão que se pretende instituir nas escolas, um olhar crítico sobre o trabalho realizado, de forma a empreenderem-se processos de melhoria.

### **iv) Aplicar e alargar as competências apreendidas na Licenciatura em Ciências da Educação e no Mestrado em Educação e Formação**

O capítulo III integra todas as atividades que me permitiram desenvolver conhecimentos e competências no estágio. Destaco especialmente, Formação sobre “A didática do Inglês no 1º e 2º CEB. *Training for school inspectors*” pois tratou-se de uma formação muito inovadora referente ao ensino do Inglês; a brochura informativa que construí relativamente à atividade do ATE pois permitiu-me um conhecimento ainda mais aprofundado da atividade e ainda, trocar ideias com os inspetores; a reunião de formação referente ao lançamento da Atividade de Acompanhamento – Apoio Tutorial Específico (ATE) 2018; e às intervenções de terreno quer da Atividade do ATE, quer da Atividade do AAE.

## Referências bibliográficas

- Afonso, A. J. (1999). *Estado, mercado, comunidade e avaliação: esboço para uma rearticulação crítica*. Educação & Sociedade, nº 69, p. 139-164.
- Afonso, Natércio. (2003). *A regulação da educação na Europa: do Estado Educador ao controlo social da Escola Pública*. In Barroso, João (org.) (2003b). *A Escola Pública. Regulação, desregulação e privatização*. Porto: Edições Asa.
- Afonso, N. e Costa, E. (2011). *A Avaliação externa das escolas: Um instrumento de Regulação Baseado no Conhecimento*. In Barroso (org.) e Afonso. *Políticas Educativas mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, pp.155-187.
- Allaire, Y., & Firsirotu, E. (1984). *Theories of Organizational Culture*. Université du Québec. Egos, pp.193-226.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra, pp.207-349.
- Barroso, J. (2005). *O Estado, a Educação e a Regulação de Políticas Públicas*. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 92, pp. 725-751.
- Barroso, J. (2006). *A Regulação das Políticas Públicas em Educação: Espaços, dinâmicas e atores*. EDUCA, pp.11-257.
- Barroso, J. (2013). *A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas*. Revista Educação Temas e Problemas, Universidade de Évora, pp.13-26.
- Belo, R. (2016). *Um olhar sobre a cultura organizacional da Inspeção-Geral da Educação e Ciência- percepções sobre o contexto e os seus atores*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Bilhim, J. (2013). *Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do Estado: O caso da meritocracia. Passagens*. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica. Rio de Janeiro: vol. 5, no.2, pp.205-227.
- Bilhim, J. (2006). *Conceitos básicos*. In *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, pp.3-154.
- Bush, T. (2006). *Theories of Educational Management*. Taylor & Francis.

- Bodgan,R.(1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Coleção Ciências da Educação, Porto Editora,pp.13-300.
- Carmo,H.,Ferreira,M. (2008) *Metodologia da Investigação Guia para Auto-Aprendizagem*. Universidade Aberta,Lisboa,pp.1-377.
- Carvalho,L.M.(2015). *As políticas públicas de educação sob o prisma da ação pública: esboço de uma perspetiva de análise e inventário de estudos*. In Oliveira & Hypolito (org.). Currículo sem fronteiras, v. 15, n. 2, p. 314-333.
- Carvalho,L.M.(2016). Políticas Educaticas e Governação das escolas. In Machado & Alves (org.). Professores e Escola conhecimento,formação e ação. Universidade Católica Editora,pp.8-30.
- Clarke,J.,Ozga,J.(2011). Governing by Inspection? Comparing school inspection in Scotland and England. Social Policy Association conference, University of Lincoln.
- CNE. (2015). *Recomendação Retenção nos Ensinos Básicos e Secundário*.
- Correia,S.(2016) *.Um olhar sobre o perfil profissional do inspetor de educação e a atividade de acompanhamento da IGEC aos Jardins de Infância da Rede Privada – IPSS*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- DGE. (2017). *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*.
- Fontoura, M. M. (2008). *Política e ação pública. Entre uma regulação centralizada e uma regulação multipolar*. Revista Portuguesa de Educação, 21(2), pp. 5-31.
- Gomes,R.(1993). *Culturas de Escola e Identidades dos professores*. Educa.
- Gonçalves ,A. (2014). *As representações das equipas de avaliação externa da IGEC na dimensão relativa à autoavaliação das escolas*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- IGEC. (2013). *Acompanhamento da Ação Educativa – 2013-2014*. Roteiro.
- IGEC.(2015). *Plano de Atividades 2016 da IGEC*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência/IGEC.
- IGEC.(2017). *Apoio Tutorial Especifico*. Relatório Intermédio.
- Jareta,P.(2016). *Whole School Inspection nas Escolas Europeias: desafios e contradições*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.

- Lascombes,P., Galés,P.(2012) .A ação pública abordada pelos seus instrumentos. Revista Pós Ci. Soc., 18,vol.9,pp.19-39.
- Lemos,C.(2002). *Bases de poder, confiança na chefia e compromisso da equipa, em diferentes funções organizacionais*: um estudo empírico. Dissertação final. Lisboa: Instituto superior de psicologia aplicada.
- Lemos,D.(2012). *Avaliação Externa das Escolas em Portugal e das Escolas Europeias – Uma perspectiva comparativa*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto da Educação.
- Lourenço,L. (2012). *Tutoria: um caminho possível para o sucesso escolar*. Trabalho de Projeto. Lisboa: Instituto de Educação.
- Lima,R.(2005). *Estrutura e dinâmica das organizações (escolares)*. Revista Iberoamericana de Educación,pp.2-6.
- Lucas, C. e Azevedo, J.J. (2010). *A Inspeção da Educação em Portugal*. In Revista Avances en Supervisión Educativa.
- Lucas, C. (2008). *A Intervenção da inspeção na educação*. Portugal: *Revista portuguesa de pedagogia*, Ano 42-1, 5-26, pp.14-23.
- Martins,S.(2012). *A atividade da Organização do Ano Letivo: Um olhar a partir dos incumprimentos e das recomendações*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Maroy,C.(2011). Em direção a uma regulação pós-burocrática dos ensinos de ensino na Europa? In Oliveira & Duarte (Org.). *Políticas Públicas e Educação: Regulação e conhecimento*. FT editora,pp.19-42.
- Mintzberg, H. (1975). *Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato*.
- Morgan, G. (1995). *As imagens de organização*. Atlas,pp.1-421
- Natercio,A.(2005) .*Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. GRAFIASA,pp.9-193
- Nunes,J.(2012). O impacto da avaliação externa na escola. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.

- Ordem dos Psicólogos Portugueses.(2016). *Promoção do Sucesso Educativo: Medida “Apoio Tutorial Específico”*. Contributo da OPP.
- Oliveira,T. (2013). *Percepções da Equipa de Avaliação Externa relativamente às suas práticas de avaliação*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Ozga,J. e Lawn,M.(2014). Sisyphus 1 Frameworks of Regulation: Evidence, Knowledge and Judgment in Inspection. *Journal of Education: University of Lisbon*,vol.02,issue 1,pp.7-37.
- Rato,V.(2013). Apoio Tutorial no Ensino Secundário: Estudo exploratório da perspectiva dos alunos. Mestrado Integrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Psicologia.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. (Sílabo, Ed.) pp.5-164.
- Reis,M. (2017). As lógicas de acção da Atividade Acompanhamento da Ação Educativa da Inspeção- Geral da Educação e Ciência. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Ribeiro, O. P. (2006). *Cultura Organizacional*. Revista Científica ESSV, n.º 32. Instituto Politécnico de Viseu. [Versão eletrónica].
- Rocha,I.(2014). Tutoria Autorregulatória em contexto de acolhimento institucional. Dissertação de Mestrado. Porto : Universidade Católica Portuguesa.
- Rocha,P.(2012). *Que ruturas e que continuidades do antigo para o atual modelo de avaliação externa das escolas*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Rodrigues,R.(2012). *Dinâmicas Internas na autoavaliação de escola. Contributo para um plano de melhoria*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Rodrigues,S.(2016). *Inspeção-Geral da Educação e Ciência e Avaliação Externa das escolas: o caso da autoavaliação de um agrupamento de escolas*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Pereira,H.(2012). Abordagens à Aprendizagem e Auto- Regulação da Aprendizagem na “história”de alunos de 9ºano de escolaridade. Mestrado Integrado em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Saraiva,S.(2014). *A inspeção-Geral da Educação e Ciência Enquanto Espaço de Confluência de Conhecimento*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de educação.

- Santos,L.(2012). *Tutoria centrada na promoção dos processos da Auto-Regulação em alunos do 3.ºciclo do Ensino Básico*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho: Instituto de Educação.
- Santos,P.(2015). *Supervisão, Liderança e Trabalho Colaborativo Nos Relatórios de Avaliação Externa das escolas*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Semião,F.(2009). *Tutoria : uma forma flexível de ensino e aprendizagem*. Dissertação de mestado. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Simões,F. & Alarcão,M.(2011). *A eficácia da mentoria escolar na promoção do desenvolvimento socioemocional e instrumental de jovens*. Educação e Pesquisa, São Paulo,V.37,nº2,p.339-354.
- Silva,D.(2007). *Escolas e lógicas de ação organizacional: contributos teóricos para uma análise sociológica da organização educativa*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 103-126.
- Tempera,M.(2015). *Planos de Melhoria, Aprendizagem Organizacional e Regulação da Educação – Uma análise dos planos de melhoria das escolas da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo (2012/2013)*. Relatório de Estágio. Lisboa: Instituto de Educação.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Veiga,F. et al (2012). Envolvimento dos Alunos na Escola: Conceito e Relação com o Desempenho Académico — Sua Importância na Formação de Professores. Revista Portuguesa de Pedagogia, p.31-47.
- Veiga Simão,A. et al.(2007). *Auto-Regulação da Aprendizagem*, das conceções às práticas. Educa,p.7-15.
- Verger,A. & Normand,R. (2015). *Nueva Gestión Pública y Educación: Elementos Teóricos y Conceptuales para el Studio De un Modelo de Reforma Educativa Global*. Educ. Soc., Campinas, v. 36, nº. 132, p. 599-622.

### **Legislação Consultada**

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro

Lei nº18/96 de 20 de Junho



Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril  
Decreto-Lei n.º 540/79, de 31 de Dezembro  
Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro  
Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio  
Decreto-Lei n.º 271/95, de 23 de Outubro  
Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de Dezembro  
Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de Janeiro  
Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de Julho  
Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de Julho  
Portaria n.º 256/2012, de 27 de Agosto  
Regulamento n.º 189/2013 de 24 de Maio  
Portaria n.º 230/2013, de 18 de Julho  
Despacho normativo n.º 4-A/2016, de 16 de Junho  
Despacho n.º 6478/2017, de 26 de Julho  
Circular Conjunta de 27 de Junho de 2017

### **Sites Consultados**

DGE.(2017). Portal da Direção – Geral da Educação. Retrieved from

<http://www.dge.mec.pt/>

IGEC.(2017). Portal da Inspeção – Geral da Educação e Ciência. Retrieved from

<http://www.ige.min-edu.pt>

IE.(2017). Portal do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Retrieved from

<http://www.ie.ulisboa.pt/>

RCAAP.(2017). Portal do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. Retrieved from

<https://www.rcaap.pt/>

SIBUL.(2017). Portal do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de Lisboa. Retrieved from

<http://aleph18.sibul.ul.pt/>

Oliveira,L. (2012). People & Results “Desvendando a cultura organizacional” Retrieved from

<http://www.peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>

Saraiva,S.(2012). “ Cultura Organizacional em ambiente burocrático” Retrieved from

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-655520020001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655520020001)